

FACULDADE DA ASSOCIAÇÃO BRASILIENSE DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Simone Montuani

A UTILIZAÇÃO DA MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA  
ESTRATÉGICA: O CASO DO CCAA MARAU/RS

Marau

2016

Simone Montuani

A UTILIZAÇÃO DA MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA  
ESTRATÉGICA: O CASO DO CCAA MARAU/RS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Bacharelado em Administração da  
Faculdade da Associação Brasiliense de  
Educação, como requisito final para a obtenção  
do grau de Bacharel em Administração, sob a  
orientação do Prof. Me. José Pretto da Silva.

Marau

2016

M813u Montuani, Simone

A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica: o caso do CCAA Marau/RS. / Simone Montuani. FABE, 2016.

50 f.; 30 cm.

Orientador: Prof. José Pretto da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) — Faculdade da Associação Brasileira de Educação , 2016.

Bibliografia: f. 46 - 47.

1. Planejamento estratégico – Matriz SWOT. I. Título.

CDD – 658.4012

Simone Montuani

A UTILIZAÇÃO DA MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA  
ESTRATÉGICA: O CASO DO CCAA MARAU/RS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Bacharelado em Administração da  
Faculdade da Associação Brasiliense de  
Educação, como requisito final para a obtenção  
do grau de Bacharel em Administração, sob a  
orientação do Prof. Me. José Pretto da Silva.

Banca Examinadora

---

Prof. Me. Janielen Deliberal- FABE

---

Prof. Me. José Pretto da Silva - FABE

---

Prof. Me. Marlon Cucchi- FABE

Dedico este trabalho a meu esposo e minha filha que foram os grandes incentivadores para que eu concluísse esse curso de graduação.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao findar este trabalho me permite dizer que o mesmo foi construído por muitas mãos. Dessas quero agradecer, primeiramente Deus, energia que nos move em força e fé e por nortear minha vida; a família, base dos valores que nos levam as conquistas; aos meus colegas de faculdade, pela convivência diária que amparam as dificuldades; ao meu professor e orientador José Pretto da Silva, pela paciência, atenção e dedicação que teve comigo; a todos os professores da FABE pelos conhecimentos repassados e pelos horizontes ampliados.

## RESUMO

Este estudo teve por objetivo mostrar a importância do planejamento estratégico e de se fazer uma análise de cenário do ambiente. Para isso foi realizada uma pesquisa na escola de idiomas CCAA Marau, com intuito de conhecer o ambiente interno e externo da organização, e, para tanto foi utilizado a ferramenta de tomada de decisão estratégica a matriz *SWOT* (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), para conhecer os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades que o ambiente apresenta para a empresa. Em relação aos aspectos metodológicos a pesquisa caracterizou-se de natureza qualitativa de nível exploratório e teve como participantes da entrevista os 2 sócios proprietários, 2 agentes de atendimento, 4 professores com mais tempo de empresa e 4 alunos que mais se destacaram durante todos os módulos e estão nos níveis finais, pois os mesmos possuem maior conhecimento sobre todos os setores investigados. Após a aplicação da pesquisa apresentam-se os resultados obtidos com a mesma, onde gestores e funcionários entrevistados concordam que a empresa tem uma marca de renome internacional e grande inserção na mídia, oferece uma metodologia própria e conta com profissionais capacitados para atender os clientes. Já na percepção do cliente externo destaca-se a qualidade do ensino e funcionários da empresa, mas salienta-se que a mesma precisa oferecer mais opções de idiomas para a clientela, estar mais inserido na comunidade local, também usar metodologias diferenciadas para ter aulas mais dinâmicas, o que irá atrair novos clientes. No quesito localização e estacionamento houve unanimidade entre os respondentes. Os mesmos afirmam que pelo fato da escola estar localizada no quarto andar de um edifício, dificultando a sua visualização por pessoas que ainda não são clientes, e, pelo fato de não possuir vagas de estacionamento dificulta a chegada dos alunos que frequentam a escola.

**Palavras chave:** Análise SWOT, escola de idiomas, ambiente interno e externo.

## ABSTRACT

The objective of this study was to show the importance of strategic planning and to analyze the working environment. In this way a research was done at a language school called CCAA Marau, with the aim to know the internal and external environment of the organization. Then, it was used the tool of strategic decision, the matrix *SWOT* (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), to know the strengths and weaknesses and the threats and opportunities that the environment presents to the company. In relation to the methodological aspects, the research is qualitative of exploratory level. The two partners of the company, the two secretaries, four experienced teachers and four senior qualified students participated of the interview because they have more knowledgment of all the sectors that were investigated. After the questionnaire application, the results are that the managers and the employees interviewed agree that the company has a strong brand of international notoriety and major media insertion, it offers its own methodology and has trained professionals to deal with the clients. In the external client perception, the teaching quality and staff quality are highlighted. It is in evidence that more options of languages are required for the clients, though. It is also possible to conclude that the company should be more present in the community, should have different methodologies to make the classes more dynamic, which will attract more clients. Location and parking were unanimous problem topics spotted by who answered the questionnaire. They said that the fact that the school is on the fourth floor doesn't help the visualization of the school by people who aren't clients yet, and the fact that the school doesn't have spots to park makes it hard when the students are arriving.

**Key-words:** SWOT analysis, language schools, internal and external environment.

## **LISTA DE ESQUEMAS**

Esquema 1: Etapas do planejamento estratégico e sua implementação .....	17
Esquema 2: Principais etapas do processo de administração estratégica. ....	20
Esquema 3: Processo de planejamento estratégico.....	23
Esquema 3: Processo de planejamento estratégico.....	23
Esquema 4: Análise SWOT.....	28

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Gestores– Análise do Setor de Recursos Humanos .....	34
Quadro 2 - Análise do Setor de Marketing.....	35
Quadro 3 – Análise do Setor Pedagógico.....	36
Quadro 4– Análise do Setor Financeiro .....	36
Quadro 5 Funcionários– Análise do Setor de Recursos Humanos.....	37
Quadro 6– Análise do Setor de Marketing .....	38
Quadro 7– Análise do Setor Pedagógico.....	38
Quadro 8- Análise do Setor Financeiro .....	39
Quadro 9 Alunos– Questão 1.....	40
Quadro 10 Alunos– Questão 2.....	40
Quadro 11 Alunos– Questão 3.....	41
Quadro 12 Alunos– Questão 4.....	41
Quadro 13 Alunos– Questão 5.....	42
Quadro 14– Estudo comparativo entre os respondentes.....	43

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Problema de Pesquisa.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>12</b>
1.2.1 Geral .....	12
1.2.2 Específicos .....	13
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>13</b>
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Conceitos de Estratégia .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Planejamento Estratégico .....</b>	<b>15</b>
2.2.1 Importância do planejamento estratégico.....	16
<b>2.3 Modelos de Planejamento Estratégico .....</b>	<b>16</b>
2.3.1 Modelo de Fischmann e Almeida.....	16
2.3.2 Modelo de Certo e Peter.....	17
2.3.3 Modelo de Oliveira.....	20
<b>2.4 Escolas da Estratégia.....</b>	<b>23</b>
2.4.1 Escolas prescritivas .....	24
2.4.2 Escolas descritivas .....	24
2.4.3 Escola integradora.....	25
<b>2.5 Gestão Estratégica .....</b>	<b>26</b>
2.5.1 Missão .....	26
2.5.2 Visão.....	27
2.5.3 Valores .....	27
<b>2.6 Análise SWOT .....</b>	<b>27</b>
2.6.1 Ambiente interno.....	28
2.6.2 Ambiente externo .....	29
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 Delineamento da Pesquisa .....</b>	<b>30</b>
3.1.1 Natureza .....	30
3.1.2 Nível.....	31
3.1.3 Estratégia.....	31
<b>3.2 Variáveis Envolvidas no Estudo.....</b>	<b>31</b>
<b>3.3 Participantes .....</b>	<b>32</b>
<b>3.4 Processos de Coleta.....</b>	<b>32</b>
<b>3.5 Processos de Análise .....</b>	<b>33</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>34</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>45</b>
<b>5.1 SUGESTÕES PARA A EMPRESA.....</b>	<b>45</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e o alto índice de concorrência, as organizações buscam cada vez mais enfrentar os desafios impostos pelo mercado, buscando um diferencial competitivo em relação às outras empresas. Um planejamento estratégico quando elaborado corretamente é muito importante, pois ele é capaz de mostrar todas as vantagens e desvantagens em relação ao mercado, sendo que para se manter competitiva é necessário planejar suas ações, tendo visão de futuro para não correr o risco de estagnação diante das mudanças que virão a fracassar em suas estratégias organizacionais.

O planejamento estratégico é muito importante, pois auxilia qualquer empresa e em qualquer ramo de atuação. Quando as mesmas decidem entrar ou se manter no mercado, devem sempre ter uma resposta as estratégias de seus competidores de modo a fazer frente aos mesmos, disponibilizando informações do ponto de vista estrutural, administrativo, estratégico, mercadológico, técnico, operacional e financeiro, sendo que a participação do administrador na elaboração do planejamento estratégico é muito importante. Por meio desta metodologia de trabalho, o profissional conhecerá melhor a ideia do negócio e sua perspectiva de futuro, detalhes do mercado, formação dos preços, pontos estratégicos entre outros.

Existem algumas ferramentas estratégicas a serem aplicadas para avaliar e planejar a sustentabilidade da empresa, uma delas é conhecida como matriz *SWOT* (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), conhecida no Brasil como FOFA (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). A ferramenta possibilita ter uma visão ampla de toda a organização, oportunizando uma análise do seu ambiente interno e externo. A partir disto, formula estratégias de negócios para a empresa com a finalidade de otimizar seu desempenho no mercado.

Deve-se observar e analisar quais as competências mais fortes que a empresa possui, pois quanto maior a vantagem competitiva que uma força lhe traz, mais importante ela é dentro da análise *SWOT* (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*). As fraquezas que de alguma forma não geram vantagem competitiva e devem sempre que possível serem revertidas em forças, pois são essas fraquezas que geralmente causam os problemas nas organizações. As oportunidades são as forças externas sobre as quais não temos controle, mas que de alguma forma influenciam positivamente na

empresa. E as ameaças são aquelas que agem negativamente na empresa, impedindo-a de gerar maiores lucros, podendo deteriorá-la caso não seja encontrada uma solução.

Por perceber a importância da elaboração de um planejamento estratégico na empresa, esse projeto teve como objetivo utilizar a ferramenta de análise SWOT para identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças de uma escola de idiomas de Marau/RS. A escola nomeada como CCAA (Centro de Cultura Anglo Americano), foi fundada na cidade de Marau/RS no ano de 1990. Desde a sua fundação realiza análises com o intuito de fundamentar o planejamento de médio e longo prazo da organização, onde é auxiliada a direção em diversos aspectos, principalmente na tomada de decisão e a alcançar as melhores oportunidades, evitando ou amenizando os efeitos das ameaças que estão por vir.

A escola de idiomas, objeto desta pesquisa irá utilizar as informações para elencar as ações para os próximos anos. A empresa tem como compromisso contribuir para o fortalecimento intelectual e emocional de cada indivíduo, tornando extremamente simples a sua comunicação com pessoas de todas as partes do mundo, através de ensino efetivo de idiomas por método próprio, original e inovador, capaz de fazer do aprendizado uma experiência única e prazerosa, incluindo como objetivo se tornar a principal e mais conceituada escola de idiomas do município.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

Quais são os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças de uma empresa de idiomas localizada na cidade de Marau no norte do estado do RS?

## **1.2 Objetivos**

Neste capítulo são apresentados os objetivos, nos quais dividem-se em geral e específicos.

### **1.2.1 Geral**

Realizar uma análise dos pontos fortes e pontos fracos dos setores da escola de idiomas CCAA-Marau, para uma melhor formulação das estratégias organizacionais.

### 1.2.2 Específicos

Conforme a questão proposta e o objetivo geral são apresentados os seguintes objetivos específicos.

- a) Identificar/ realizar uma análise do ambiente interno e externo da organização identificando os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.
- b) Apresentar a empresa de idiomas um cruzamento das variáveis da análise SWOT;
- c) Apresentar sugestões de melhorias dos pontos fracos e aproveitar as oportunidades caso sejam identificadas.

### 1.3 Justificativa

O presente estudo justifica-se pela dificuldade que o país vem enfrentando no momento devido à crise financeira e pelo aumento significativo dos concorrentes onde é necessário que as empresas estejam preparadas para as mudanças que ocorrem no mercado tendo um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes.

A análise SWOT é uma boa opção para pesquisa e estudo de uma empresa, pois fazendo esta análise é possível identificar as qualidades e os problemas que a empresa enfrenta, sendo elas internas ou externas e elaborar estratégias sendo elas de melhorias contínuas nos serviços prestados, mais obtenção de lucratividade, conhecimento e credibilidade no mercado, atendimento qualificado ao cliente, entre outros.

A empresa de idiomas CCAA-Marau sentiu a necessidade de fazer uma análise, com a finalidade de preparar-se para as mudanças que ocorrem no mercado e também ter um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes. Com o intuito de continuar em alta e destacando-se pela qualidade e credibilidade no mercado para buscar novos alunos, considerando que a empresa nunca realizou nada semelhante para conhecer seu ambiente interno e externo, será utilizada a ferramenta de análise *SWOT* (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), para que a mesma possa alavancar seus pontos fracos, enfatizar seus pontos fortes, supervisionar suas ameaças e aproveitar suas oportunidades, depois de identificadas internamente e externamente as qualidades e os problemas que a empresa enfrenta.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Neste capítulo serão apresentadas as teorias relacionadas ao tema do estudo, no caso, a análise SWOT que será implantada na empresa CCAA Marau. Para tanto, serão apresentadas algumas teorias de fundamento, abordando as estratégias e por fim a análise SWOT, conforme temas da revisão bibliográfica a seguir.

### **2.1 Conceitos de Estratégia**

Conforme Herrero Filho (2005, p.6), o significado de estratégia tem evoluído ao longo da história, em especial à medida que a sociedade avançava da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento.

Já para Hitt, Ireland e Hoskisson (2005, p. 144), estratégia é um conjunto integrado e associado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva. Toda estratégia possui um objetivo, antecede a adoção das medidas às quais se aplica e demonstra um entendimento comum da intenção e missão estratégicas da empresa.

Oliveira (2012, p. 53), define que estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar preferencialmente de maneira diferenciada os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. É importante procurar substabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades. As estratégias podem ser estabelecidas por área funcional da empresa. A partir das estratégias, devem ser desenvolvidos os projetos, os quais são consolidados através de planos de ação, quando envolvem diferentes áreas da empresa.

Delineadas pela alta administração, as estratégias organizacionais são projetadas para garantir que a empresa atinja seus objetivos gerais. Questões gerais como concentrar-se em uma única linha de negócio ou diversificar-se, procurar estabilidade ou oportunidades de crescimento e como responder se a sobrevivência da organização corre risco na função da estratégia organizacional (CERTO; PETER, 1993, p. 149).

Para Darvin A. Aaker (2001, p. 16), estratégia é definida a partir de seis elementos – ou dimensões. Os primeiros quatro aplicam-se a qualquer negócio, mesmo que exista de maneira independente. Outros dois são introduzidos quando um negócio

existe em uma organização em conjunto com outras unidades de negócio. A especificação de uma estratégia de negócio inclui as seguintes definições:

- a) O produto – mercado no qual o negócio deve competir;
- b) O nível de investimento;
- c) As estratégias de área funcional necessárias para competir no produto-mercado selecionado;
- d) Os ativos estratégicos ou competências que estão por trás da estratégia e que proporcionam vantagem competitiva sustentável (VSC);
- e) A alocação de recursos nas unidades de negócio;
- f) O desenvolvimento de efeitos sinérgicos por todos os negócios- a criação do valor por meio de unidades de negócio que se apoiam e se complementam mutuamente.

## **2.2 Planejamento Estratégico**

Planejamento estratégico é um conceito comum no âmbito da administração, que significa o ato de pensar e fazer planos de uma maneira estratégica, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidas para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica que estabelece a melhor direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e que atuam de forma inovadora e diferenciada.

Para Decourt et. al (2012, p. 36), planejamento estratégico é um estudo ou análise que pode ser realizado no intuito de encontrar um posicionamento para o negócio que o torne interessante, atrativo e único no mercado.

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

### 2.2.1 Importância do planejamento estratégico

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial de grande importância dentro das empresas de todos os portes e setores. Um bom planejamento impulsiona a empresa na direção correta, auxiliando para que ela possa antecipar-se às ameaças e diagnosticar as oportunidades e melhorias.

Para garantir a eficácia e a eficiência do planejamento estratégico, a liderança deve, em primeiro lugar, estar comprometida e envolvida com o processo acompanhando o desempenho, discutindo todos os indicadores estratégicos da empresa. A liderança precisa primeiramente conhecer e, em segundo lugar, envolver-se profundamente com a estratégia, para que os resultados sejam satisfatórios ou que os desvios observados sejam uma oportunidade de aprendizado e reposicionamento pois a execução do planejamento estratégico é essencial na organização. Não basta apenas fazer um planejamento estratégico, você tem que ter o processo contínuo.

## 2.3 Modelos de Planejamento Estratégico

A divisão das atividades do planejamento estratégico e sua implementação em etapas tem a sua importância para o entendimento do processo e para facilitar a realização e o acompanhamento do cronograma. A sequência de etapas varia tanto entre autores como entre organizações. A sequência inclui tanto o processo de realizar o plano, como de implementá-lo, ou seja, colocá-lo em prática. (FISCHMANN E ALMEIDA, 1991, p. 34).

### 2.3.1 Modelo de Fischmann e Almeida

Para Fischmann e Almeida (1991, p. 29), a sequência do planejamento começa com a avaliação da estratégia vigente da organização da organização, a qual reflete-se sobre o caminho que a organização vem seguindo, e qual é a sua função, conhecendo o desempenho dos produtos e a definição do campo de atuação, que representa aquilo que é sua missão. Esta etapa é fundamental para as organizações que estejam fazendo o plano estratégico pela primeira vez.

A partir daí começa a conhecer o ambiente a qual a organização está inserida, está análise deve ser fundamentada por informações coletadas ou hipóteses, para a

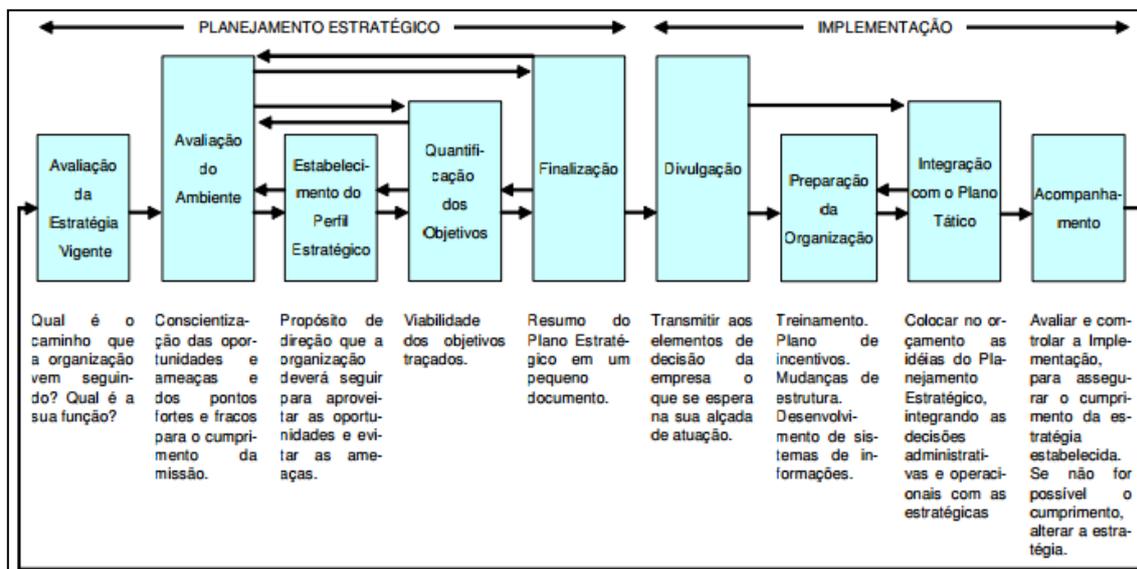
estimativa do mercado total deverá levar em conta o mercado atual e imaginar, em função de grau de auxílio da economia, quanto deverá aproximar-se do mercado potencial.

Com a avaliação do ambiente que a organização está inserida, estabelece o perfil estratégico, o qual não é algo definitivo, mas procura-se traçar uma possível direção que valorize a utilização dos pontos fortes e evite os pontos fracos, aproveitando as oportunidades e evitando as ameaças. Para uma análise da utilização das variáveis anteriores se faz a quantificação dos objetivos que tem a função de verificar de modo geral aquilo que foi projetado no perfil estratégico.

A administração estratégica tem que tem de se preocupar em capacitar a organização para que haja uma possível mudança de atitude das pessoas de decisão, criando um espírito crítico nas pessoas. Ela envolve todas as funções administrativas desde planejar, organizar, dirigir e controlar, no nível estratégico da organização.

O modelo de etapas do planejamento estratégico e sua implementação de Fischmann e Almeida (1991, p.33), pode ser representado no Esquema 1:

### Esquema 1- Etapas



Esquema 1: Etapas do planejamento estratégico e sua implementação  
Fonte: Fischmann e Almeida (1991, p. 33).

### 2.3.2 Modelo de Certo e Peter

Certo e Peter (1993 p. 13), citam cinco etapas básicas do processo de administração estratégica: 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.

#### 2.3.2.1. Etapa 1: análise do ambiente

O processo de administração estratégica começa com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Nesse contexto, o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização.

Os administradores devem compreender o propósito da análise do ambiente, e conhecer os vários níveis existentes no ambiente organizacional e entender as recomendações das normas para realizar uma análise do ambiente.

#### 2.3.2.2 Etapa 2: estabelecer a diretriz organizacional

A segunda etapa do processo de administração estratégica é estabelecer a diretriz organizacional ou determinar a meta da organização. Há dois indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão organizacional é a finalidade de uma organização ou a razão pela qual ela existe. Os objetivos são as metas que as organizações têm.

Após ter realizado uma análise do ambiente para apontar os pontos fortes e fracos, oportunidades e riscos para a organização, frequentemente a administração fica melhor capacitada a estabelecer, reafirmar ou modificar sua meta organizacional. Entretanto, a fim de estabelecer apropriadamente a meta organizacional, a administração deve saber no que se resume uma declaração de missão organizacional, entender a natureza dos objetivos organizacionais e adotar um processo efetivo e eficiente para estabelecer a meta organizacional.

#### 2.3.2.3 Etapa 3: formulação da estratégia

A terceira etapa do processo de administração estratégica é a formulação da estratégia. Estratégia é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é, então, projetar e selecionar

estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central da estratégia organizacional é como lidar satisfatoriamente com a concorrência. Assim que o ambiente tenha sido analisado e a diretriz organizacional, estipulada a administração é capaz de trazer cursos alternativos de ação em um esforço informando para assegurar o sucesso da organização.

#### 2.3.2.4 Etapa 4: implementando a estratégia organizacional

A quarta etapa do processo de administração estratégica é a implementação da estratégia organizacional. Esta etapa envolve colocar em ação as estratégias desenvolvidas logicamente que emergiram de etapas anteriores ao processo de administração estratégica. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.

A fim de implementar com sucesso a estratégia organizacional, os administradores devem ter uma clara ideia de assuntos distintos: quantas mudanças são necessárias dentro de uma organização quando se implementa uma nova estratégia, qual é a melhor forma de se lidar com a “cultura” da organização para garantir que a estratégia será de fato tranquilamente implementada, como a implementação da estratégia e suas formas de estruturas organizacionais estão relacionadas, que diferentes abordagens implementações um administrador pode seguir e que conhecimentos são necessários aos administradores que esperam ser bem sucedidos na implantação da estratégia organizacional.

#### 2.3.2.5 Etapa 5: controle estratégico

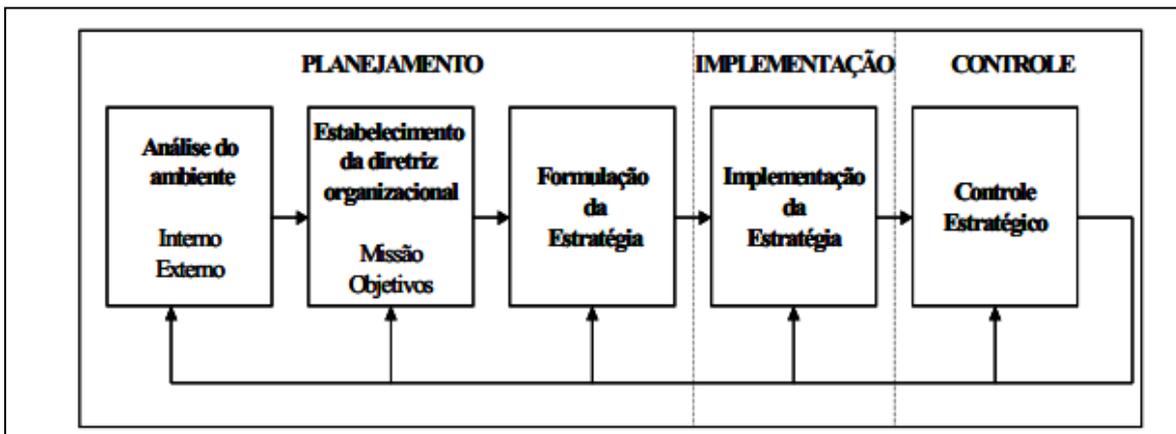
O controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

Para realizar com êxito essa tarefa, os administradores devem compreender o processo de controle estratégico e os papéis das auditorias estratégicas (determinação do ambiente organizacional). Além disso, os administradores devem compreender os meandros dos sistemas de informações da administração e a forma como tais sistemas

podem complementar o processo de administração estratégica. Esse processo dentro qualquer organização é tão bom quanto a informação em que se baseia.

O modelo de planejamento, implementação e controle estratégico de Certo e Peter (1993, p. 14), está representado no esquema 2:

### Esquema 2- Principais Etapas



Esquema 2: Principais etapas do processo de administração estratégica.

Fonte: Certo e Peter (1993, p. 14).

### 2.3.3 Modelo de Oliveira

Oliveira (2012, p. 43), cita quatro fases de planejamento estratégico, sendo elas: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação.

#### 2.3.3.1 Fase 1: diagnóstico estratégico

Nesta fase, também denominada auditoria de posição, deve-se determinar “como se está”. Essa fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa. A fase do diagnóstico estratégico pode ser dividida em cinco etapas básicas apresentadas a seguir:

- a) Identificação da visão;
- b) Identificação dos valores;
- c) Análise externa;
- d) Análise interna;

e) Análise dos concorrentes.

É fundamental que a fase do diagnóstico estratégico que envolve as etapas citadas, seja realista, completa e impessoal, evitando possíveis problemas futuros no desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico.

#### 2.3.3.2 Fase 2: missão da empresa

Neste ponto deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico.

- a) Estabelecimento da missão da empresa;
- b) Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais;
- c) Estruturação e debate de cenários;
- d) Estabelecimento da postura estratégica; e
- e) Estabelecimento da macro estratégia e macro política.

#### 2.3.3.3 Fase 3: instrumentos prescritivos e quantitativos

Nesta fase, as questões básicas são o estabelecimento “de onde se quer chegar” e de “como chegar na situação que se deseja”.

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, podendo ser realizada através das seguintes etapas:

- a) Estabelecimento de objetivos, desafios e metas;
- b) Estabelecimento de estratégias e políticas; e
- c) Estabelecimento dos projetos e planos de ação.

Os instrumentos quantitativos servem para analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para se alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa.

#### 2.3.3.4 Fase 4: Controle e avaliação

Nesta fase, verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos mais simples, como a ação necessária para

assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos. Essa função envolve processos de:

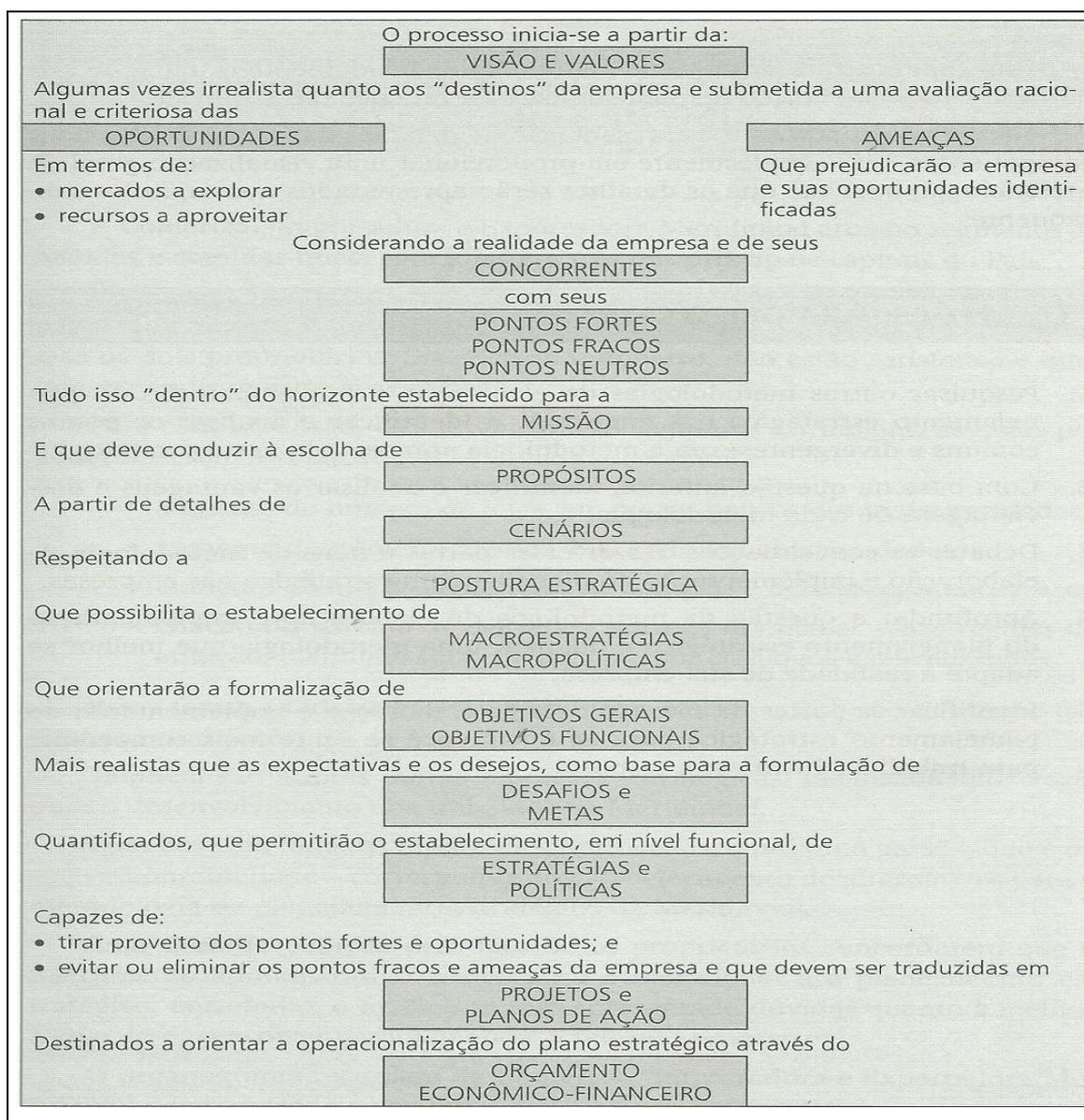
- a) Estabelecimento e análise de indicadores de desempenho;
- b) Avaliação de desempenho dos profissionais;
- c) Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ação estabelecidos;
- d) Análise dos desvios dos objetivos, desafios metas e projetos estabelecidos;
- e) Tomada de ações corretivas provocadas pelas análises efetuadas;
- f) Acompanhamento para avaliar a eficiência e a eficácia da ação de natureza corretiva; e
- g) Adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Nesta quarta fase, devem-se considerar, entre outros aspectos, os critérios e parâmetros de controle e avaliação, dentro de uma situação adequada de custos versus benefícios.

É aconselhável que o controle e a avaliação sejam realizados passo a passo no desenvolvimento do planejamento estratégico, evitando que sejam efetuados apenas no final do processo estratégico na empresa considerada.

O modelo de planejamento estratégico de Oliveira (2012 p. 57), está representado no Esquema 3.

### Esquema 3: Processo de planejamento estratégico



Esquema 4: Processo de planejamento estratégico.

Fonte: Oliveira (2012, p. 57).

## 2.4 Escolas da Estratégia

Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 13), a formulação das estratégias empresariais é amparada por estudos pré-existentes, testados e defendidos por determinados autores. Cada escola representa uma perspectiva, com suas contribuições e limitações, à formulação de estratégias ou ao processo de estabelecer estratégias. Neste estudo, vamos apresentar, algumas destas escolas:

- a) Escolas prescritivas: mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas;

- b) Escolas descritivas: preocupam-se com os aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas;
- c) Escolas integradoras: na realidade, constituem-se na combinação de todas as outras.

#### 2.4.1 Escolas prescritivas

- a) Escola do design tem a formulação de estratégia como um processo de concepção. Esta, nos anos 60, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 13), apresentou a estrutura básica da construção de estratégias, sob o enfoque prescritivo, focalizando a formulação de estratégias como um processo de desenho informá, essencialmente de concepção.
- b) Escola do planejamento tem a formulação de estratégia como um processo formal, separado e sistemático. Esta foi desenvolvida paralelamente à anterior, nos anos 60, e teve seu auge em uma onda de publicações e práticas nos anos 70. Nos anos 80 perdeu espaço, para a Escola do Posicionamento.
- c) Escola do posicionamento tem a formulação de estratégia como um processo analítico. Preocupa-se menos com a formulação de estratégias e mais com o conteúdo real das mesmas, focalizando a seleção de posições estratégicas no mercado.

#### 2.4.2 Escolas descritivas

As escolas descritivas consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p 14).

Conforme os autores, ainda que alguns autores associam estratégia com espírito empreendedor e descrevem o processo em termos da criação da visão pelo grande líder. Mas, consideram eles, se a estratégia pode ser uma visão pessoal, então sua formulação precisa ser entendida como o processo de obtenção do conceito na mente do indivíduo. Assim surgiram:

- a) Escola empreendedora tem a formulação de estratégia como um processo visionário.
- b) Escola cognitiva tem a formulação de estratégia como um processo mental, escola pequena, mas importante, pois busca usar as mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista.
- c) Escola do aprendizado tem a formulação da estratégia como um processo emergente. Para esta escola o mundo é demasiado complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez, como planos de visão claros. Portanto, a estratégia deve emergir lentamente. Assim, a pessoa vai se adaptando, aprendendo.
- d) Escola do poder tem a formulação de estratégia como um processo de negociação, seja por grupos conflitantes dentro de uma organização ou pelas próprias organizações, enquanto confrontam seus ambientes externos.
- e) Escola cultural tem a formulação de estratégia como um processo coletivo, enraizado na cultura organizacional. Além de coletivo, esta escola vê o processo como sendo fundamentalmente coletivo cooperativo.
- f) Escola ambiental tem a formulação de estratégia como um processo reativo, no qual a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo. Assim sendo, conforme os autores, os estrategistas procuram compreender as pressões impostas sobre as organizações.

#### 2.4.3 Escola integradora

- a) Escola da configuração tem a formulação de estratégia como um processo de transformação. Nesta escola, agrupam-se vários elementos: processo de formulação de estratégias, os conteúdos das mesmas, estruturas organizacionais e seus contextos, em estágios ou episódios distintos, por exemplo, conforme citam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 15), de crescimento empreendedor ou maturidade estável, para descrever o ciclo de vida das empresas ou, quadros estáveis. Assim, esta escola descreve, também, o processo de mudanças estratégicas.

Analisando cada escola, pode-se afirmar que, na prática do dia a dia das organizações, deve-se, para conduzir o processo de formulação, implantação e monitoramento das estratégias (gestão estratégica), mesclar um pouco de cada escola.

De forma a sintetizar a importância de cada uma destas escolas para a gestão estratégica, cita-se:

A formação da estratégia é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo; ela envolve transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta àquele ambiente exigente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 274).

## **2.5 Gestão Estratégica**

A gestão estratégica tem como objetivo avaliar a situação da empresa, elaborar projetos de mudanças estratégicas, acompanhar e gerenciar os passos de implementação, ou seja, é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas. No próximo capítulo serão apresentadas as definições de missão, visão e valores.

### **2.5.1 Missão**

A missão é o detalhamento da razão de ser de uma empresa, o porquê da empresa existir. Deve-se deixar claro o segmento em que o negócio está inserido e como a empresa espera ser reconhecida por seus clientes, fornecedores e parceiros.

Para Hitt, Ireland e Hoskison, (2005, p. 27), missão estratégica é a declaração do propósito e do alcance único da empresa em termos de produto e de mercado que possibilita descrever os produtos que a empresa deseja fabricar e os mercados a que irá atender usando suas competências essenciais internas.

Concordando com os autores acima Certo, Perter (1993, p. 76), definem que missão organizacional é a proposta para qual, ou a razão pela qual, uma organização existe. Em geral, a missão organizacional de uma empresa contém informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz, quem são seus clientes e que valores importantes possui.

### 2.5.2 Visão

A visão pode ser percebida como a direção desejada, o caminho que se pretende percorrer, uma proposta do que a empresa deseja ser a médio e longo prazo e ainda, de que forma ela espera ser vista por todos. Traduz um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, mas ele não detalha o modo que irá alcançá-los. Assim, a visão procura servir de modelo para todos os integrantes e participantes na vida da empresa, com o objetivo de atingir a excelência profissional, melhorando as capacidades individuais.

Para Herrero Filho (2005, p. 46), “a visão serve como referência para a criação do mapa estratégico do *Balanced Scorecard*”. A visão precisa detonar a singularidade e um padrão de excelência, ela é uma imagem ideal e única de futuro”, onde reflete o estado futuro da empresa imaginado pelo líder.

### 2.5.3 Valores

Os valores são os princípios éticos que norteiam o dia a dia da empresa. Visão e valores estão firmemente atrelados. Só se atinge o primeiro pilar se o segundo for levado a sério. Podemos citar como exemplo a integridade, comprometimento, atenção aos detalhes, foco nos clientes, inovação e qualidade.

Os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais, quanto de atender às necessidades dos indivíduos.

Seguindo na mesma linha de raciocínio Oliveira, (2007, p. 67), verificou que “valores representam o conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para tomadas de decisões.”

## 2.6 Análise SWOT

Descrevendo a ferramenta de análise *SWOT*, conforme o esquema 4, que tem como objetivo mostrar de que maneira e ordem será aplicada a pesquisa, com a finalidade principal encontrar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que a organização possui.

#### Esquema 4- Análise SWOT

<b>Análise</b>		<b>Interna</b>	
		<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>Externa</b>	<b>Ameaças</b>	Sobrevivência	Manutenção
	<b>Oportunidades</b>	Crescimento	Desenvolvimento

Esquema 5: Análise SWOT.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

#### 2.6.1 Ambiente interno

No ambiente interno, podemos identificar os pontos fortes da empresa e suas fraquezas; é importante conhecer e dominar ambos para evitar surpresas e imprevistos financeiros.

Para fazer um diagnóstico estratégico deve-se fazer uma análise interna, que tem por “finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante de sua atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercado” (OLIVEIRA, 2007. p. 81).

##### 2.6.1.1 Pontos fortes

Neste ponto podemos destacar a boa imagem da empresa, a qualidade dos produtos, baixo custo, parcerias, distribuição adequada e eficiente, liderança de mercado, competências, tecnologia própria entre outras.

Para Oliveira, (2007, p. 67), “pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente”.

##### 2.6.1.2 Pontos fracos

Neste capítulo podemos citar a falta de direção ou estratégia, o pouco investimento em inovação, distribuição limitada, alto custo, problemas operacionais,

falta de experiência da administração, falta de formação dos funcionários, baixo capital de giro, entre outros.

Os pontos fracos “são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente” (OLIVEIRA, 2007, p. 67).

## 2.6.2 Ambiente externo

No ambiente externo é feito um estudo detalhado da concorrência e das oportunidades do mercado, onde é muito importante fazer uma análise externa para “estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como sua atual posição dos produtos *versus* mercado e, prospectiva, quanto a sua posição produtos *versus* mercados desejados no futuro” (OLIVEIRA, 2007. 71).

Esta análise é uma ótima maneira de manter sua empresa atualizada e sempre à frente dos concorrentes, destacando-se em sua área de atuação.

### 2.6.2.1 Oportunidades

Nas oportunidades podemos citar o crescimento de mercado, abertura estrangeira, novas tecnologias e usos do produto, concorrente com dificuldades, novos métodos de distribuição.

As “oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ ou interesse de usufruí-las” (OLIVEIRA, 2007, p. 67).

### 2.6.2.2 Ameaças

Nas ameaças citamos a recessão, nova tecnologia que a empresa não domina, barreiras com comércio exterior, novas estratégias dos concorrentes, aumento da regulamentação acerca do seu produto, desempenho negativo das empresas associadas.

Para Oliveira, (2007, p. 67), as “ameaças são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma”.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

O presente capítulo tem como objetivo, descrever os aspectos metodológicos que serão utilizados para a realização da pesquisa, com o intuito de agregar maior conhecimento sobre o problema de estudo.

O método científico é aquele que os pesquisadores empregam para adquirir esse conhecimento (HAIR; GOUVEA, 2005, p. 82). Os autores salientam que para a descoberta do método científico, não há nenhuma regra e deste modo, nenhum caminho certo ou errado para desenvolver ideias ou inferências.

#### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

Em relação ao procedimento técnico, considera-se um estudo de caso, que para Yin (2010, p. 24), o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos.

Para Bianchi, Alvarenga e Bianchi (2011, p. 25), o “método é o caminho a ser seguido a fim de que as metas sejam atingidas”. Ao usar um método busca-se seguir um caminho já planejado, que está ordenado e que levará a uma meta.

##### **3.1.1 Natureza**

Quanto à natureza da pesquisa, esta se caracteriza como uma pesquisa qualitativa a qual proporciona melhor visão e compreensão do problema. Explora com poucas ideias preconcebidas sobre o resultado dessa investigação. É apropriada ao enfrentamento de uma situação de incerteza, como quando os resultados conclusivos diferem das expectativas. A pesquisa qualitativa é baseada em amostras pequenas e não representativas, e , os dados não são analisados de forma estatística (MALHOTRA, 2006, p. 113).

As pesquisas qualitativas são apropriadas para a avaliação formativa, quando se trata em melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, selecionando metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos (ROESCH 2005, p. 154).

A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do problema. Explora com poucas ideias preconcebidas sobre o resultado dessa investigação. É apropriada ao enfrentamento de uma situação de incerteza, como quando os resultados conclusivos diferem das expectativas. A pesquisa qualitativa é baseada em amostras pequenas e não representativas, e, os dados não são analisados de forma estatística (MALHOTRA, 2006, p. 113).

### 3.1.2 Nível

Quanto ao nível desta pesquisa, o mesmo se caracterizou pelo uso da pesquisa: exploratória.

A pesquisa exploratória na visão de Hair Junior et al. (2005, p. 84), é empregada quando não se tem muito conhecimento na área ou não existem muitas informações sobre o assunto. Desta maneira, o objetivo maior não é testar hipóteses criadas, mas sim, desenvolver um projeto que possa proporcionar descobertas.

### 3.1.3 Estratégia

Quanto à estratégia o método utilizado para esta pesquisa foi o estudo de caso, o qual se mostrou mais adequado e de acordo com Yin (2010, p. 24), o mesmo permite a identificação de três fatores: fatores comuns a todos os casos do grupo escolhido; fatores não comuns a todos, mas apenas a alguns subgrupos e fatores únicos em um caso específico. Ainda segundo o autor a evidência de um estudo multicaso é considerada mais determinante e o estudo com o um todo mais robusto, permitindo que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos.

## 3.2 Variáveis Envolvidas no Estudo

Para Medeiros (2000, p. 195), “a variável é um conceito que contém valores como quantidade, qualidade, característica, magnitude, traços”. Todas as pesquisas necessitam apresentação de dados, observações documentadas ou resultados da mediação correspondentes às variações dos dados.

No presente trabalho as variáveis de estudo utilizadas serão as seguintes:

- a) variáveis em relação à empresa;
- b) variáveis perante o ambiente externo;
- c) variáveis aos produtos/serviços;
- d) variáveis em relação aos clientes.

### 3.3 Participantes

Toda pesquisa precisa atender a um público alvo, pois é com base nesse conjunto de pessoas que os dados são coletados e analisados. Esse público alvo recebe o nome de população e constitui um conjunto de pessoas que apresentam características próprias e também pode ser relacionada a um conjunto de objetos ou informações. Já amostra diz respeito a um subconjunto da população, fração ou uma parte do grupo.

O número de entrevistados corresponde a uma quantidade determinada de elementos do conjunto, uma amostra. Resumindo em outras palavras podemos dizer que população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa a pesquisar, com propósito específico de determinado estudo, enquanto que amostra é uma parcela da população.

No caso deste trabalho, optou-se por entrevistar os 2 sócios proprietários, 2 agentes de atendimento, 4 professores com mais tempo de empresa e 4 alunos que mais se destacaram durante todos os módulos mostrando maior nível de interação com a escola e de níveis finais, pois os mesmos possuem maior conhecimento sobre todos os setores investigados.

### 3.4 Processos de Coleta

A coleta de dados é uma tarefa difícil para o pesquisador, nos instrumentos de pesquisa, o controle rigoroso dos dados é fator fundamental para evitar erros, onde o mesmo exige conhecimento e habilidade no método escolhido. No presente estudo foram elaboradas planilhas e entrevistas para a coleta de informações, que encontram-se nas Apêndices A e B, matriz de tomada de decisão e análise de ambientes para implementação de ferramenta estratégica.

### 3.5 Processos de Análise

Para Malhotra (2006, p. 307), a escolha da forma em que os dados serão analisados, o pesquisador começa considerando as etapas iniciais do processo: definição do problema, o desenvolvimento de uma abordagem e o modelo de pesquisa. Deve-se usar o plano de análise como parte do projeto de pesquisa que serve como ponto de partida e poderá ser necessário fazer mudanças no plano preliminar à luz das informações adicionais geradas em estágios subsequentes do processo de pesquisa.

A análise de dados explica, decompõe os dados e evidencia as relações entre o fenômeno estudado e outros fatores, interpretando, explicando e detalhando as relações. O objetivo principal da análise dos dados é permitir que o pesquisador estabeleça conclusões dos dados apurados. Após a coleta dos dados, e os mesmos foram analisados e organizados planilhas para posterior interpretação e descrição dos resultados, de forma que foram apontadas claramente os pontos fortes e fracos e as oportunidades e as ameaças que a empresa possui, e o resultado descrito e no presente estudo.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os dados coletados com a pesquisa e também a sua respectiva análise. Relembra-se que a mesma buscou analisar os pontos fortes, pontos fracos, as ameaças e oportunidades dos setores, pedagógico, financeiro, recursos humanos e marketing de uma escola de idiomas da cidade de Marau-RS, onde foram entrevistados os gestores da empresa, professores, funcionários e alunos do último nível.

No que diz respeito à identificação do ambiente interno da empresa estudada, objeto desta pesquisa, e de acordo com a discussão realizada com os gestores, funcionários e alunos, as mesmas estão relacionadas individualmente de acordo com a proposta do estudo e posteriormente será realizada uma análise comparativa.

O Quadro 1 a seguir apresenta os resultados da avaliação do ambiente interno do setor de Recursos Humanos, na opinião dos gestores da empresa estudada.

**Quadro 1- Gestores– Análise do Setor de Recursos Humanos**

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>AMBIENTE EXTERNO</b>
<b>FORÇAS (+)</b>	<b>OPORTUNIDADES (+)</b>
Contador auxilia no RH	Melhoria dos serviços
Proximidade entre direção e colaborador	Relacionamento e integração
Professores são ex-alunos	Conhecimento da cultura da empresa
Treinamento contínuo	Profissionais capacitados
<b>FRAQUEZAS (-)</b>	<b>AMEAÇAS (-)</b>
Profissionais sem formação pedagógica	Dificuldade de passar conteúdos
Professores com outras atividades	Falta de comprometimento
Falta de profissional de RH	Funcionários sem orientação

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

As forças são correspondentes aos pontos fortes que a empresa possui, sendo o que deveria ou já está fazendo bem, já as fraquezas são decorrentes dos pontos fracos, ou seja, aquilo que a organização deveria estar fazendo e não está, ou está fazendo incorretamente, composta por aquelas variáveis que a organização controla, mas executa mal. As oportunidades dizem respeito às forças externas da organização, para estas situações deve-se estar atento, pois se forem conhecidas num determinado tempo, serão mais bem aproveitadas enquanto durarem, dependendo de como se encontram as condições do ambiente organizacional interno. E finalizando, as ameaças correspondem

aos riscos a serem enfrentados pelas organizações, situações do ambiente externo que se forem estudadas e avaliadas a tempo, seus riscos poderão ser menores ou minimizados.

Analisando o Quadro 1 acima pode-se afirmar que, diante da análise do ambiente interno, na opinião dos gestores, no setor de Recursos Humanos podem ser definidas as oportunidades do ambiente externo e que a empresa busca melhoria de serviços com profissionais externos, grande oportunidade de crescimento profissional, profissionais capacitados que possuem bom relacionamento e conhecimento da cultura da empresa. Dentre os pontos fracos destaca-se as dificuldades devido a empresa não possuir funcionário com qualificação na área da pedagogia, deixando assim os colaboradores inseguros e descomprometidos com a empresa.

A seguir o Quadro 2 apresenta os resultados da avaliação do ambiente interno do setor de Marketing, na opinião dos gestores da empresa estudada.

**Quadro 2 - Análise do Setor de Marketing**

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>AMBIENTE EXTERNO</b>
<b>FORÇAS (+)</b>	<b>OPORTUNIDADES (+)</b>
Marca reconhecida nacionalmente	Prestígio global
Conta com mídia nacional	Atinge alunos da região
Participa em eventos locais	Integração com a comunidade
<b>FRAQUEZAS (-)</b>	<b>AMEAÇAS (-)</b>
Participa de alguns eventos sem assessoria profissional (local)	Não atinge o público alvo
Localização no quarto andar dificulta a visualização	Perde alunos para a concorrência

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Analisando o Quadro 2 pode-se afirmar que, na opinião dos gestores no setor de Marketing, a marca CCAA é reconhecida nacionalmente, que faz ela ser um referencial em escola de idiomas, mas que precisa agir mais no marketing local com o objetivo de atingir o público alvo. Também se pode destacar a fraqueza da escola por estar com suas instalações no 4º andar, o qual dificulta à visualização da escola e o acesso à mesma.

Dando continuidade a avaliação dos gestores, passa-se a apresentação dos resultados do ambiente interno do setor pedagógico.

**Quadro 3 – Análise do Setor Pedagógico**

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>AMBIENTE EXTERNO</b>
<b>FORÇAS (+)</b>	<b>OPORTUNIDADES (+)</b>
Método próprio e inovador	Atração de alunos
Coordenadora pedagógica	Aprendizado contínuo e assistido
Acompanhamento de alunos e turmas de forma individual	Atendimento diferenciado aos alunos
<b>FRAQUEZAS (-)</b>	<b>AMEAÇAS (-)</b>
Coordenador não assiste às aulas com regularidade	Aulas com tendência de monotonia
Coordenador não participa da correção das provas	Alunos mal preparados

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No setor pedagógico na visão dos gestores, pode-se analisar que, por possuir um método próprio, o CCAA atrai os alunos fazendo com que eles gostem e sintam-se curiosos para aprender cada vez mais. Possui uma coordenadora neste setor que faz com que a escola trate seus alunos e turmas de formas individuais, criando um bom vínculo entre a escola e alunos. O CCAA também precisa de melhorias para as aulas não se tornarem monótonas, necessitando da assistência da coordenadora com maior frequência e acompanhamento na correção das provas para preparar melhor seus alunos.

E finalizando a avaliação dos gestores sobre o ambiente interno da organização, apresentam-se os resultados do setor Financeiro.

**Quadro 4– Análise do Setor Financeiro**

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>AMBIENTE EXTERNO</b>
<b>FORÇAS (+)</b>	<b>OPORTUNIDADES (+)</b>
Controles internos organizados	Finanças em dia
Diretor financeiro	Negociação
Pagamentos facilitados e negociáveis	Oportunidades para clientes
<b>FRAQUEZAS (-)</b>	<b>AMEAÇAS (-)</b>
Falta de software financeiro	Muito tempo com trabalhos manuais
Falta assistente financeiro	Demora nas negociações

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Nesta análise, os gestores apontaram de forma positiva o setor financeiro, pois com a presença de um diretor financeiro controlando as finanças, a empresa se mantém em dia, facilitando os pagamentos e as negociações com os clientes. Como fator

negativo, a empresa precisa de um software financeiro, pois perde muito tempo com trabalhos manuais. Também constatou-se que, na ausência do diretor financeiro, a escola precisa de um assistente financeiro para facilitar ainda mais as negociações e também para que o cliente tenha seus pedidos atendidos de forma rápida e eficiente.

Após a análise dos setores gestores da organização estudada, foram entrevistados 06 pessoas, entre elas, funcionários e professores da escola, para saber de suas opiniões sobre os setores estudados, que são apresentados a partir do Quadro 5.

**Quadro 5 Funcionários– Análise do Setor de Recursos Humanos**

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>AMBIENTE EXTERNO</b>
<b>FORÇAS (+)</b>	<b>OPORTUNIDADES (+)</b>
Acesso fácil a direção	Trabalho em equipe
Proximidade entre coordenação e professores	Transparência
Atendimento das agentes	Atrai novos clientes
Pagamento em dia aos colaboradores	Motivação dos colaboradores
Transparência	Satisfação de todos
<b>FRAQUEZAS (-)</b>	<b>AMEAÇAS (-)</b>
Professores tem outra atividade	Falta comprometimento
Poucos treinamentos	Aulas repetitivas
Falta do setor de RH	Funcionários desprotegidos
Comunicação interna	Conflitos
Carga horaria reduzida por professor	Desmotivação

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Conforme o Quadro 5, os funcionários analisaram que a direção facilita o trabalho em equipe, aproximando a coordenação de seus colaboradores, tornando a empresa transparente. A simpatia e carisma das atendentes faz com que novos clientes sintam-se atraídos. O pagamento em dia motiva os colaboradores tornando-os satisfeitos com a escola. Ficou evidenciado que a empresa precisa comprometer mais os professores, pois os mesmos tem outra atividade e não estão envolvidos com todas as atividades. Também a realização de treinamentos para não tornar as aulas repetitivas. Para cuidar dos funcionários a escola precisa de um setor de RH, que também ajudaria na comunicação interna e diminuiria os conflitos. Pelo fato da maioria dos professores possuírem outra atividade fora do CCAA, sua carga horária é reduzida, diminuindo as horas e desmotivando os funcionários, pois os mesmos recebem por horas trabalhadas. Os colaboradores também expressaram sua opinião sobre o setor de marketing, o que será apresentado no Quadro 6.

**Quadro 6– Análise do Setor de Marketing**

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>AMBIENTE EXTERNO</b>
<b>FORÇAS (+)</b>	<b>OPORTUNIDADES (+)</b>
Marca CCAA	Empresa global
Divulgação nacional	Publicidade para todas as regiões
Patrocínio de esportes locais	Integração com a comunidade local
<b>FRAQUEZAS (-)</b>	<b>AMEAÇAS (-)</b>
Fachada Pouco visível e localização	Perde alunos para a concorrência
Participação em Ações Sociais	Não ter a marca reconhecida socialmente
Estacionamento	Dificuldade de chegar à escola

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No Quadro 6, analisando o setor de marketing, os funcionários citaram que a marca CCAA tem grande valor global, pois há divulgação nacional, através de publicidade, que atinge todas as regiões. Já em nível local a empresa busca se inserir na comunidade patrocinando o esporte. A localização da escola em Marau é vista como um ponto negativo, pois trata-se de um local com pouca visibilidade, que faz com que os clientes procurem outra escola. A falta de estacionamento também dificulta a chegada à escola. O CCAA também precisa participar em ações sociais, para que tenha sua marca reconhecida pela comunidade. O setor pedagógico também foi alvo de análise dos colaboradores o que será apresentado no Quadro 7.

**Quadro 7– Análise do Setor Pedagógico**

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>AMBIENTE EXTERNO</b>
<b>FORÇAS (+)</b>	<b>OPORTUNIDADES (+)</b>
Proximidade com a coordenação	Assistência aos alunos
Metodologia de ensino própria	Facilidade de aprendizagem
Apoio aos alunos	Melhoria do aprendizado
Professores capacitados	Aulas dinâmicas
<b>FRAQUEZAS (-)</b>	<b>AMEAÇAS (-)</b>
Professores com outros afazeres	Falta de comprometimento
Pouca participação em cursos	Aulas monótonas
Falta de espaço para circulação	Pouca integração entre alunos
Livros e CDS desatualizados	Desinteresse pela aprendizagem

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No Quadro 7, os funcionários apontaram que, no setor pedagógico, os professores têm uma boa proximidade com a coordenação, que facilita a assistência aos alunos. Por possuir uma metodologia própria, a escola facilita a aprendizagem do conteúdo, e está sempre prestando auxílio aos alunos e possui professores capacitados,

tornando as aulas dinâmicas. Também foram apontadas fraquezas do CCAA, dentre as quais o fato de que há professores com outros afazeres, fazendo com que a escola não consiga comprometer os mesmos. A falta de participação em cursos também foi apontada, pois torna as aulas monótonas. O espaço para circulação deixa a desejar, pois dificulta a integração entre os alunos fora da sala de aula. Os livros e CDs precisam de atualização, pois material desatualizado desperta o desinteresse pela aprendizagem. E finalizando as análises dos colaboradores, os mesmos deram sua opinião sobre o setor financeiro.

#### Quadro 8- Análise do Setor Financeiro

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>AMBIENTE EXTERNO</b>
<b>FORÇAS (+)</b>	<b>OPORTUNIDADES (+)</b>
Pagamento dos funcionários em dia	Engajamento
Descontos corporativos	Oportunidade de captação de alunos
Profissional qualificado	Facilidade de aprendizado
<b>FRAQUEZAS (-)</b>	<b>AMEAÇAS (-)</b>
Valor considerado alto pelos clientes	Perder alunos
Melhorar a flexibilidade na negociação	Aumento da inadimplência

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No setor financeiro, os funcionários apontam que o pagamento dos salários em dia faz com que haja o engajamento dos funcionários com a escola. O desconto corporativo faz com que a escola tenha maior oportunidade de captar alunos. O quadro de profissionais é bastante qualificado o que facilitado o aprendizado por parte dos alunos. Já um ponto fraco apontado foram os valores das mensalidades, a empresa pode perder alunos e precisa estar atenta, também deve melhorar a flexibilidade nas negociações, pois há grande risco de aumento de inadimplentes.

E finalizando as análises da empresa foram entrevistados 04 alunos do último nível, para responder questões relativas aos serviços oferecidos pela empresa. Na questão de número 1, foi perguntado quais são os melhores serviços oferecidos pela empresa e quais devem ser melhorados, sendo apresentados no Quadro 9.

### Quadro 9 Alunos– Questão 1

Quadro referente à Questão 1	
Questões	Respostas
01 – Quais são os melhores serviços oferecidos pela empresa? E quais os serviços podem ser melhorados?	<p><b>Melhores Serviços Oferecidos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O melhor serviço oferecido é o curso de inglês;</li> <li>• Todos os serviços oferecidos são muito bons;</li> <li>• Metodologia eficiente e de qualidade;</li> </ul> <p><b>Que serviços podem ser melhorados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cativar mais os alunos;</li> <li>• Flexibilização quanto ao uso do método, com aulas em diferentes locais e temas;</li> <li>• A partir do nível avançado o curso deve ser mais objetivo e trazer novas formas de aprendizado, como filmes, séries e músicas.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No Quadro 9, referente a Questão 1, pode-se observar que os alunos apontaram que todos os cursos são bons, mas o curso de inglês é o melhor serviço oferecido, e que a empresa possui uma metodologia eficiente e de qualidade. O CCAA pode melhorar impressionando mais seus alunos com aulas em diferentes locais e temas. Também ser mais objetivo no último nível, fazendo outras atividades como ver filmes, séries e músicas. Já a seguir, a questão de número dois perguntou aos alunos os recursos utilizados nas aulas e as sugestões de melhoria, que se apresenta no Quadro 10.

### Quadro 10 Alunos– Questão 2

Quadro referente à Questão 2	
Questões	Respostas
02 – Quais são os melhores recursos utilizados nas aulas? Quais outros recursos podem ser utilizados?	<p><b>Quais os melhores recursos utilizados?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fala e imagem da TV;</li> <li>• Interatividade;</li> <li>• Repetição de palavras e fixação;</li> <li>• Salas bem equipadas;</li> </ul> <p><b>Que outros recursos podem ser utilizados?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar recursos audiovisuais;</li> <li>• Utilização de jogos;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Na Questão 2, os alunos responderam que os melhores recursos que o CCAA utiliza são as imagens de TV, interação, repetição de palavras para melhor fixação e salas de aula bem equipadas. Já os recursos que podem ser utilizados são audiovisuais e jogos. A Questão 3 indagou sobre o atendimento dos colaboradores da empresa e também de sugestões de melhoria.

#### Quadro 11 Alunos– Questão 3

Quadro referente à Questão 3	
Questões	Respostas
03 – Como você considera o atendimento da empresa? E o que pode ser melhorada?	<p><b>Atendimento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O atendimento é ótimo;</li> <li>• Todos são muito atenciosos;</li> <li>• Atendimento excelente que atende as expectativas;</li> </ul> <p><b>Melhorias no atendimento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais possibilidades de intercâmbio;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Na Questão 3, os alunos foram questionados como eles consideram o atendimento na empresa? E foi obtida como resposta que a mesma possui um atendimento ótimo, com funcionários atenciosos e que atendem as expectativas do cliente. Mas a empresa pode melhorar possibilitando mais viagens para o exterior para intercâmbio.

#### Quadro 12 Alunos– Questão 4

Quadro referente à Questão 4	
Questões	Respostas
04 – Você considera os profissionais da empresa qualificados? O que pode ser melhorado?	<p><b>Profissionais Qualificados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os funcionários são qualificados;</li> <li>• Todos são atenciosos e profissionais;</li> <li>• Tem domínio do idioma.</li> </ul> <p><b>O que pode ser melhorado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Professores somente qualificados em língua inglesa;</li> <li>• Ensino de outros idiomas.</li> <li>• Especialização contínua e abordagem em outras áreas como comportamento empresarial e gastronomia.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Na Questão 4, os respondentes consideram que a empresa possui profissionais qualificados, atenciosos e com domínio do idioma. Pode ser melhorado qualificando os professores em outras línguas. Também os alunos sugerem especialização contínua e abordagem em áreas específicas, como comportamento empresarial e gastronomia. E finalizando as respostas dos alunos a Questão 5 perguntou sobre o que a empresa não está oferecendo em relação a concorrência, o que está demonstrado a seguir:

#### Quadro 13 Alunos– Questão 5

Quadro referente à Questão 5	
Questões	Respostas
05 – O que você acredita que a empresa não está oferecendo e a concorrência oferece?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O valor do investimento e a oferta limitada a dois idiomas.</li> <li>• Utilizar as festas temáticas para integrar pessoas que não são alunos.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Na Questão 5, foi perguntado aos alunos o que eles acreditam que a empresa não está oferecendo e a concorrência oferece? Obteve-se como resposta: O valor do investimento que é considerado alto pelos alunos e a limitação de dois idiomas somente, fazem com que o CCAA deva buscar melhorias neste quesito. A falta de festas temáticas para integrar pessoas que não são alunos, também é destacado.

Em geral, a análise feita pelos alunos mostra que a empresa possui profissionais qualificados, bom atendimento, bons materiais, mas precisa de alguns ajustes, e principalmente uma atenção especial à qualificação dos professores em outros idiomas, interação e cativação dos alunos com novos métodos de ensino.

No Quadro 14 abaixo, apresento um estudo comparativo entre os respondentes: gestores, colaboradores e alunos da escola de idiomas CCAA Marau.

**Quadro 14– Estudo comparativo entre os respondentes**

<b>Gestores</b>
<p>Grande dificuldade em encontrar profissionais com qualificação pedagógica e comprometidas com a escola, pois muitos possuem uma atividade principal, e fazem do CCAA uma atividade extra. A falta de estacionamento, a visualização e o acesso da empresa é negativo, pois os clientes vão em busca de praticidade. A marca CCAA precisa agir mais no marketing local com o objetivo de atingir o público alvo. A presença do diretor financeiro controlando as finanças, é um fator positivo, pois a empresa consegue manter uma boa saúde financeira, facilitando os pagamentos e as negociações com os clientes, mas necessitando um assistente financeiro, para que na sua ausência possa facilitar ainda mais as negociações de forma rápida e eficiente. A falta de um software financeiro ajudaria a reduzir os trabalhos manuais, auxiliando o diretor em suas atividades.</p>
<b>Colaboradores</b>
<p>Satisfação com a escola e com os pagamentos em dia, e a facilidade de trabalho em equipe, pois a direção procura aproximar a coordenação dos colaboradores, tornando uma empresa transparente, mas sugerem um número maior de horas para cada professor, pois a maioria possui poucas turmas diminuindo sua carga horária e assim reduzindo sua remuneração. A localização da empresa que não é privilegiada, pois está estabelecida no 4º andar de um edifício. A simpatia e carisma das atendentes faz com que novos clientes sintam-se atraídos. A realização de treinamentos para não tornar as aulas repetitivas também é fator positivo, mas a falta de um setor de RH, ajudaria na comunicação interna e diminuiria os conflitos.</p>
<b>Alunos</b>
<p>Maior interação com datas temáticas, e inclusão de pessoas externas em eventos de datas festivas que a escola promove, na busca de mais interação com o público externo. O alto valor dos cursos, a limitação de apenas dois idiomas, a falta de qualificação dos profissionais em outras línguas, a localização não privilegiada e a falta de estacionamento para os clientes também são apontados. A falta de possibilidades de intercâmbio faz os clientes irem à busca de outra escola para conseguir completar seu curso. Também é apontado o método, que, para os níveis avançados, deveriam ser mais objetivo, trazendo novas formas de aprendizado, como filmes, séries e músicas.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

De acordo com o comparativo percebe-se que a escola de idiomas CCAA-Marau, precisa de profissionais com formações pedagógicas, que recebam treinamento constante, e, estejam comprometidos com a metodologia e com a escola. Também percebe-se que os alunos estão insatisfeitos com a limitação de cursos de idiomas, pois a mesma possui no momento apenas dois cursos que são de inglês e espanhol. Na visão do ambiente externo, onde os preços que a escola oferece por seus cursos são altos, fazer promoções ajuda a mesma deixar as pessoas curiosas e interessadas criando uma forma de interação com o público externo.

Tanto na opinião dos gestores e funcionários (ambiente interno), quanto dos alunos (ambiente externo), ambos apontaram que um dos principais pontos fracos da escola CCAA Marau é a localização, pois a mesma está localizada no 4º andar de um edifício, o que dificulta a visão da escola e o acesso à mesma. A falta de estacionamento próprio ou arredores da escola, também pode fazer com que o cliente opte pela concorrência, pois pelo fato de ser mais visível e pela praticidade do acesso da concorrência, a escola pode estar deixando de ter novos alunos. Envolver mais o público externo com a escola em datas temáticas pode fazer com que as pessoas sejam atraídas e comecem a gostar do CCAA, tornando esses apreciadores de eventos o público alvo que a escola pode atingir, trazendo os mesmos para o ambiente interno da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este estudo, pode-se perceber que na visão ou conhecimento do negócio por partes dos gestores, as áreas que apresentam uma maior relevância para que a organização se mantenha no mercado são a marca da empresa que é conhecida mundialmente, as metodologias utilizadas, a qualidade dos profissionais e também à inovação permanente na prestação dos serviços.

Um ponto de extrema importância que foi reconhecido e definido como uma das prioridades da organização é desenvolvimento de um planejamento empresarial, que fará com que a mesma saiba aonde quer chegar, focalizando nas suas forças e fraquezas e também a busca por uma gestão organizacional profissional. A apresentação dos resultados permitiu aos gestores uma reflexão sobre as estratégias a serem adotadas pela empresa, onde ficou evidenciado que os clientes procuram por serviços de qualidade, onde tenham profissionais de bom relacionamento interpessoal e inovação permanente.

As análises das variáveis internas e externas, realizadas através da utilização ferramenta *SWOT* (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), são de grande importância para as tomadas de decisões e elaboração de estratégias na gestão da Escola, e, o conhecimento relativo ao comportamento do ambiente interno proporcionam uma compreensão melhor do funcionamento da empresa, e também a elaboração do planejamento organizacional.

A pesquisa alcançou os objetivos propostos no estudo, onde se destaca principalmente o diagnóstico de oportunidades e ameaças que estão presentes no funcionamento da empresa estudada. Sendo de grande importância que sejam realizados mais estudos ou pesquisas que possam contribuir com novos conhecimentos para melhorar as atividades de gestão organizacional.

### 5.1 SUGESTÕES PARA A EMPRESA

Depois de feito a coleta, apresentação e descrição dos dados permite-se a sugestão, de acordo com os objetivos deste estudo, de algumas ações que possam incrementar os serviços oferecidos pela empresa. Do mesmo modo propõe-se as seguintes sugestões para a empresa:

- a) Oferecer treinamento e desenvolvimento contínuo para professores e funcionários da escola;
- b) Oferecer metodologias inovadoras e atrativas, oferta de intercâmbios, e, também a possibilidade do ensino de novos idiomas;
- c) Estudar a possibilidade de um novo local para a escola, ou dar mais destaque para a parte visual externa do local onde está instalada;
- d) Participar mais da comunidade local, com a inserção da escola em atividades de responsabilidade social.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. David A. Aaker; trad. Martin Albert Haag e Paulo Ricardo Meira. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2004.

ACOM, Sistemas. **Análise SWOT – um instrumento poderoso do planejamento estratégico**. 30 abr. 2014. Disponível em: <<http://www.acomsistemas.com.br/blog/analise-swot-um-instrumento-poderoso-planejamento-estrategico/>>. Acesso em 21 out. 2015.

BASTOS, Marcelo. **Análise SWOT (Matriz) - Conceito e aplicação**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 15, set. 2015.

BIANCHI, Anna Cecilia de Moraes; ALVARENGA, Marina; BIANCHI, Roberto. **Manual de orientação: estágio supervisionado**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CAMPOS, Wagner. **O Que É a Gestão Estratégica?** 12 mar. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/>>. Acesso em 18, abr. 2016

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

DECOURT, Felipe; NEVES da R. Hamilton; BALDNER, P. R. **Planejamento e gestão estratégica**. 1.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

DIEHL, Astor Antônio; PAIM, Denise Carvalho Tatim. **Metodologia e técnica de pesquisa em ciências sociais aplicadas**. Passo Fundo: Clio Livros, 2002.

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

GONÇALVES, Vinícius. **A Importância De Um Plano De Negócios**. Disponível em: <<http://www.novonegocio.com.br/plano-de-negocios/a-importancia-de-um-plano-de-negocios/>>. Acesso em: 30, set. 2015.

HAIR, Joseph F.; GOUVÊA, Maria Aparecida. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERRERO, Emílio Filho. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação**. 4. Porto Alegre Bookman 2006.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica**: A prática de fichamentos, resumos, resenhas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

**OLIVEIRA, Djalma de Pinheiro Rebouças**. Planejamento Estratégico: **Conceitos , metodologia , práticas**. 24<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinheiro Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PORTER, Michael E. **Competição On competition**: Estratégias Competitivas Essenciais. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.



**Apêndice B: QUESTIONÁRIO**

Prezado (a) Cliente (a),

O presente Questionário faz parte do trabalho de conclusão do Curso de Bacharel em Administração da Faculdade da Associação Brasiliense de Educação – FABE, onde o objetivo é conhecer a sua percepção em relação aos produtos e serviços oferecidos pela escola de Idiomas CCAA de Marau. É importante salientar, em nenhum momento suas respostas serão identificadas, por isso seja o mais sincero possível.

Espero contar com vossa colaboração e agradeço por participar desta pesquisa.

- 1) Quais são os melhores serviços oferecidos pela empresa? E quais serviços os que podem ser melhorados?**
  
- 2) Quais são os melhores recursos utilizados nas aulas? Quais outros recursos poderiam ser utilizados?**
  
- 3) Como você considera o atendimento da empresa? E o que você acha que pode ser melhorado.**
  
- 4) Você considera os profissionais (atendentes e professores) da empresa qualificados? O que pode ser melhorado?**
  
- 5) O que você acredita que a empresa não está oferecendo e a concorrência oferece?**