FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

E

FUNDAÇÃO EDUCACIONAL LUIZ REID

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

TURMA 16

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CENTRO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL – MAXIMUM TECHNICAL INSTITUTE

ORIENTADOR: Ms.C MURILO ALAMBERT

ALUNO: FREDJOGER BARBOSA MENDES

ANEXO I – Folha de Rosto

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CENTRO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL – MAXIMUM TECHNICAL INSTITUTE

Por

Fredjoger Barbosa Mendes

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso **MBA em Gestão Empresarial** de Pós Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização do Programa FGV Management

AGOSTO / 2015

ANEXO II – Página de Aprovação

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
CURSO MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

Trabalho de Conclusão de Curso

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CENTRO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL – **MAXIMUM TECHNICAL INSTITUTE**

Elaborado por Fredjoger Barbosa Mendes

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do curso MBA em Gestão Empresarial, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Data: 17/08/2015

_____

Murilo Alambert, Ms. C.

ANEXO III – Termo de Compromisso

O aluno Fredjoger Barbosa Mendes, abaixo-assinado , do Curso de MBA em Gestão Empresarial do Programa FGV *Management*, realizado nas dependências da instituição conveniada FAFIMA, no período de 03 de Junho de 2013 a 30 de Março de 2015, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM CENTRO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL – MAXIMUM TECHNICAL INSTITUTE, é autêntico e original e de sua autoria exclusiva.

Macaé, 17 de Agosto de 2015

Fredjoger Barbosa Mendes

AGRADECIMENTOS

Minha amada esposa pela paciência e parceria nos momentos em que me ausentei.

Ao meu filho pelas horas que não fiquei com ele.

Aos meus pais que me motivaram.

Aos colegas que me inspiraram.

À Fundação Getúlio Vargas que possibilitou um curso de ótima qualidade com professores que em sua totalidade fizeram a diferença.

Ao Professor Murilo Alambert pelo ótimo trabalho de coordenação que desenvolveu durante o curso.

Aos professores pelo empenho e dedicação.

DEDICATÓRIAS

Dedico este trabalho a minha amada esposa, **Dilza Ariádne**, pela paciência e pelo tempo dedicado a mim durante este curso.

Também dedico ao meu filho amado **Heitor Mendes**, que é minha motivação para buscar sempre o aperfeiçoamento como profissional.

Aos meus pais pelo carinho e amor que sempre dedicaram a mim.

.

SUMÁRIO

I. Sumário Executivo 8

II. Introdução 10

III. Referencial Teórico (Revisão Bibliográfica) 12

IV. Apresentação do Modelo Conceitual 15

V. Estudo de Caso 18

5.1 Definição do Negócio 19

5.2 Identificação dos Valores 21

5.3 Elaboração da Missão 27

5.4 Formulação da Visão 28

5.5 Análise do Ambiente Externo 31

5.6 Análise do Ambiente Interno 34

5.7 Formulação das Estratégias 37

5.8 Definição da Cadeia de Valor 42

5.9 Adoção do Balanced Scorecard 44

5.10 Elaboração dos Planos de Ação 49

5.11 Metodologia de Verificação da Eficácia 54

VI. Conclusões 55

VII. Bibliografia 56

I – SUMÁRIO EXECUTIVO

O trabalho aqui apresentado tem por objetivo a elaboração de um planejamento estratégico para uma empresa da área de treinamento e educação profissional.

Serão identificados os conceitos e ferramentas através da análise de bibliografia, depois vamos aplicar estes conceitos e ferramentas na construção de um modelo de planejamento que atenda às necessidades da organização em questão.

Evidenciaremos três modelos conceituais de planejamento estratégico.

O primeiro modelo trará uma perspectiva linear de design estratégico, com cinco etapas sequenciais e incrementais. Este modelo é aceito e adotado por várias organizações por seu caráter simplificado, mas eficaz.

O segundo modelo apresenta o projeto estratégico sob um prisma mais mercadológico, deixando evidente a importância da análise paralela dos ambientes externos e internos com seus respectivos aspectos e impactos para o negócio..

O terceiro modelo estudado é de concepção cíclica, apresentando a dinâmica da função estratégica como um sistema que se desenvolve com base em ciclos de desenvolvimento e aprendizagem organizacional.

Estes três modelos que foram anteriormente resumidos, fundamentaram um novo padrão conceitual, desenvolvido por este trabalho, que consiste em dez passos organizados numa série incremental de valor, com um ciclo de revisão entre o nono e o décimo passos. Deixamos muito evidente que todo planejamento estratégico deve estar voltado para a sustentabilidade da organização e seu negócio.

Tudo isto será amplamente demostrado numa aplicação conceitual do planejamento estratégico de uma instituição de educação, treinamento e qualificação profissional.

Com a definição do modelo conceitual de planejamento estratégico estaremos aptos a definir o negócio, identificar os valores, elaborar a missão e a visão da organização. O resultado desta etapa será o fundamento para as análises seguintes.

As análises de ambientes internos e externos situarão a empresa nos cenários aos quais ela está inserida e isto dará subsídios para a formulação de estratégias eficazes, garantindo a sustentabilidade da organização no mercado.

Neste processo a definição da cadeia de valor dará uma ideia importante sobre os diferenciais que organização terá para enfrentar os desafios de competitividade.

Também será adotado o balanced scorecard que será o modelo de monitoramento de desempenho adotado.

Todas as ações serão inseridas no plano de ações, segundo metodologia do 5W1H, determinando todos os fatores necessários para concretizar o direcionamento estratégico escolhido.

Para garantir todo processo será proposta uma metodologia de verificação periódica da eficácia, esta iniciativa assegurará que os desvios na rota serão corrigidos e que a organização

atingirá as metas propostas.

Na conclusão faremos o fechamento de todas as etapas do trabalho e suas interfaces. Revisitaremos a integração de conceitos consagrados e a elaboração de novos padrões aplicados neste projeto.

Nesta última etapa daremos também recomendações finais sobre o processo de planejamento estratégico e sua condução no ambiente organizacional, com destaque para o acompanhamento das metas propostas e a adoção de eventuais medidas de correção de rota, essenciais para o alcance dos objetivos.

II - INTRODUÇÃO

Tema deste trabalho é o estudo e a aplicação do Planejamento Estratégico para um centro de qualificação profissional denominado Maximum Technical Institute, que foi fundada em janeiro de 2013.

Esta instituição tem por objetivo oferecer cursos de qualificação profissional que complementem a formação de técnicos industriais de nível médio e eventualmente de tecnólogos, engenheiros e outros tipos de profissionais.

A demanda por este tipo de qualificação surgiu com a reclamação das empresas da região de que os técnicos recém-formados ou mesmo com muito tempo de formados não possuíam competências técnicas e específicas que as organizações necessitavam. Daí surgiu a proposta de desenvolver estas competências em cursos de curta duração focados no resultado da aprendizagem e na geração de valor integrado para o aluno, a sociedade empresarial e a escola.

Os cursos são de curta duração (até 40h/aula) e com temas específicos focados no atendimento das necessidades das empresas da região. São oferecidos nas modalidades: presencial e a distância. Há também a oferta de cursos "in company" onde a oferta do curso é complementada com uma consultoria de demanda que diagnostica a necessidade do cliente e oferece uma solução de treinamento personalizada.

O modelo de aula utiliza recursos tradicionais como quadro branco e exposição do professor, como também equipamentos multimídia que acrescentam possibilidades de aplicação e de transmissão do conteúdo. As turmas formadas são de no máximo 20 alunos, medida adotada para facilitar a atenção do professor / instrutor ao desenvolvimento de cada integrante da turma.

São entregues apostilas e um CD com todo material didático, que pode ser acessado também no site da instituição, no canal do Youtube e no Facebook.

Existe um laboratório com equipamentos usados para a prática técnica ou para demonstrações necessárias à aderência dos conteúdos.

Preocupada com seu papel social, a empresa oferece periodicamente cursos gratuitos para a comunidade como o mesmo padrão de qualidade que entrega ao mercado.

Outro aspecto relevante é que a empresa usa muito as redes sociais e o mundo virtual para interagir com os alunos e sociedade em geral, possuindo contas no Facebook, Linkedin e Youtube.

A empresa está localizada em Rio das Ostras-RJ, cidade limítrofe a Macaé que é o maior centro operacional da indústria de óleo e gás da América do Sul. Se considerarmos um raio de 50 km no entorno da sede da organização, poderemos encontrar bases operacionais das principais empresas nacionais e internacionais que se dedicam a atividade de exploração e produção de petróleo.

A sede da empresa possui três salas de aula; um laboratório; uma secretaria; uma sala de professores, uma copa e uma sala da direção totalizando 250m² de área construída.

O corpo docente é composto por engenheiros, administradores, tecnólogos e técnicos com

experiência de mercado nas disciplinas as quais se propõe lecionar. Todos são avaliados ao fim de cada curso pelos alunos e também pelo aproveitamento dos alunos nos testes de qualificação profissional. Estes profissionais são contratados como pessoa jurídica. Como funcionários próprios existem dois auxiliares administrativos que trabalham na secretaria e no contato com os professores e um auxiliar contábil que cuida das contas a pagar, a receber e impostos.

A gestão e o projeto didático pedagógico é responsabilidade do proprietário que conta com uma pedagoga como consultora independente para auxilio nas tarefas a ela concernentes.

Existem planos para formalizar as funções hoje exercidas pelos 14 funcionários em coordenações que seriam as seguintes: Operação, Finanças, Marketing, Recursos Humanos e Atendimento. Isto profissionalizaria a gestão e facilitaria a divisão de tarefas e responsabilidades. Com a possível expansão para o ensino a distância, está em fase de contratação um coordenador de TI que desenvolveria os sistemas e um coordenador de P&D (pesquisa e desenvolvimento) que iria coordenar as iniciativas de inovação da empresa.

A empresa começou bem a trajetória em 2013, mas em 2014 com as revisões nos planos de investimentos da Petrobras, as empresas da cadeia de exploração e produção de petróleo, localizadas na Bacia de Campos, iniciaram um processo de adequação de seus quadros funcionais, reduzindo de maneira significativa o interesse dos técnicos por investir em mais qualificação profissional.

Por outro lado a concorrência ficou maior com a abertura de outros centros de qualificação profissional, que mesmo não competindo em conteúdo, disputam o mesmo público alvo. Neste contexto destacam dois tipos de competidores: as franquias e as empresas regionais. Um breve levantamento indicou oito instituições no segmento. Considerando ainda a competição indireta das escolas técnicas locais, programas governamentais de qualificação e outros empreendedores, consideramos o mercado local saturado neste momento.

Então para garantir a sustentabilidade do negócio, é necessário o estudo e a aplicação do modelo de planejamento estratégico, que possa ser aplicado a esta organização e assim formular as diretrizes de longo e médio prazo a serem seguidas com a finalidade de garantir a sobrevivência e expansão da organização.

MAXIMUM
TECHNICAL INSTITUTE

Figura 1 – Logotipo Maximum

Figura 2 – Sede do Maximum Technical Institute

III - REFERENCIAL TEÓRICO.

Como iremos tratar de planejamento estratégico, entendemos que é necessário incorporar a este trabalho conceitos primários de gestão, planejamento e de estratégia aplicada à administração de empresas.

É importante ressaltar que o Planejamento Estratégico segundo Kotler (2000) é um processo de gestão que visa manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. Então como processo gerencial faz se necessário um alinhamento sobre o conceito de gestão.

Para Chiavenato (1997) gestão é uma atividade generalizada e essencial a todo esforço humano coletivo. Então neste contexto a gestão estratégica também é consequência mais de um esforço coletivo do que individual.

A gestão pode ser dividida em cinco operações básicas segundo Drucker (2010): Estabelecimento de objetivos; Organização de ações; Motivação e comunicação; Medições de desempenho e Desenvolvimento de pessoas. Logo para o processo de Planejamento estratégico devemos contemplar todas estas operações.

Planejamento é descrito por Maximiano (2002) como sendo a definição das atividades a serem realizadas e dos recursos que serão necessários para um determinado fim.

Numa outra visão Campos (1992) define planejamento como sendo o estabelecimento de metas sobre itens de controle e também o estabelecimento de métodos para se atingir as metas propostas.

Lobato et al (2012) define estratégia como uma disciplina de gestão empresarial, dotada de conteúdo, conceitos e aplicações práticas, que conquistou importância e desenvolve conhecimento tanto no âmbito acadêmico quanto no empresarial. Diante desta afirmação compreendemos a estratégia empresarial como a junção dos conhecimentos acadêmicos, que podem ser definidos como base para operação empresarial e a produção de novos conhecimentos baseados na experimentação destes conceitos.

Para Mintzberg (2010) estratégia é um padrão, isto é, uma coerência em comportamento ao longo do tempo. Como consequência desta afirmação é importante ressaltar que deve haver uma disciplina para o cumprimento do que é planejado senão não temos o padrão de coerência citado.

Estratégia também foi definida como sendo planos da alta gerência para atingir resultados coerentes com as missões e objetivos da organização (Wrigth et al; 1992:3).

Campos (1996) define estratégia como ações de longo e médio prazo necessárias para atingir a visão. Caminho a ser seguido pela organização para garantir a sua sobrevivência no longo prazo.

Nos dois parágrafos acima Wrigth e Campos se completam em termos de conceitos de estratégia, uma vez que o primeiro define estratégia como um plano e o segundo como uma ação. Isto é confirmado pela afirmação de Slack (2009) que define estratégia como um padrão global de decisões e ações que influencia a direção de longo prazo de uma organização.

Com as definições de planejamento, gestão e estratégia juntos podemos definir o que é

Planejamento Estratégico e confirmar a teoria de Kotler (2000)

Como conclusão dos conceitos Campos (2014) apresenta Planejamento Estratégico como sendo a arte gerencial de posicionar os meios disponíveis de sua empresa visando manter ou melhorar posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas na guerra comercial.

Para Chiavenato (1997) O Planejamento Estratégico refere-se a maneira pela qual uma empresa pretende aplicar determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos, classificando o como global e a longo prazo.

Podemos concluir então que a função principal do Planejamento Estratégico é garantir a sustentabilidade da empresa no mercado.

Segundo Deming (1997) o mercado é o mundo, qualquer produto ou serviço pode ser oferecido em qualquer parte do planeta. Mas este não é um cenário passivo. Porter (1999) relata que a competição se intensificou de forma drástica ao longo das últimas décadas em praticamente todas as partes do mundo.

Como sendo a principal base da sustentabilidade da empresa, o Planejamento Estratégico deve prover os meios para a sobrevivência e expansão da organização numa "guerra" comercial que abrange um cenário altamente competitivo de escala mundial.

A gestão estratégica segundo Lobato et al (2012) abrange a definição de referenciais estratégicos que comunicarão as diretrizes da organização para as suas unidades estratégicas de negócios e para os diversos níveis funcionais, visando que suas ações sejam coerentes e alinhadas com uma orientação geral.

Estes referenciais estratégicos serão os pilares que sustentaram o padrão citado por Mintzberg (2010).

Lobato et al (2012) conclui seu raciocínio identificando estes referenciais estratégicos como sendo a definição do negócio, a idealização da visão de futuro, o estabelecimento da missão institucional e a formação das filosofias empresariais ou valores.

Para Drucker (2010), a definição do negócio deve começar pelo propósito do negócio, que deve residir fora da organização. Na sequencia ele ainda completa que o principal propósito de um negócio deve ser criar clientes, e para isto deve desenvolver duas funções básicas: marketing e inovação.

A visão de futuro é descrita por Mintzberg (2010), como sendo uma representação mental da estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. Essa visão serve como inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito.

Outra consideração sobre visão estratégica é dada por Campos (2014) definindo que a visão de qualquer organização deve assegurar seu futuro, estabelecendo as diretrizes necessárias a sua sobrevivência à guerra comercial. Ele completa definindo a visão como um "sonho" da alta administração, de como ela deseja sua empresa dentro de 5 ou 10 anos e ressalta que a visão deve ser revista anualmente.

Mintzberg (2010) incorpora em sua obra o conceito de que a missão da empresa é algo em que focalizar a atenção – dizendo às pessoas o que é e o que não é essencial sobre o negócio.

Kotler (2000) define a missão como a razão para existência da organização.

Bossidy (2005) define valores como princípios e padrões fundamentais, exemplificando conceitos de integridade e respeito pelos clientes.

Com conceitos alinhados concluímos que os passos para a estruturação primária do planejamento estratégico são os seguintes:

- Definição do negócio;
- Elaboração da missão;
- Formulação da visão;
- Identificação e alinhamento dos valores;

Depois de ultrapassada a etapa primária, buscaremos um modelo conceitual de planejamento estratégico que possibilite o desdobramento da visão em análises e diretrizes que delimitadas pela definição de negócio e a missão e em coerência com os valores possam assegurar a sustentabilidade da empresa.

Entendemos que a mesma bibliografia que sustentou o embasamento teórico do planejamento estratégico irá nos munir de ferramentas aplicáveis à modelagem estratégica.

IV – APRESENTAÇÃO DO MODELO CONCEITUAL

Escolhemos três modelos conceituais de planejamento estratégico para análise e depois definirmos se adotamos um específico ou elaboramos um misto com a mistura de dois ou dos três modelos.

Figura 3 – Modelo Lobato et al (2012)

Figura 4 – Modelo Kotler (2000)

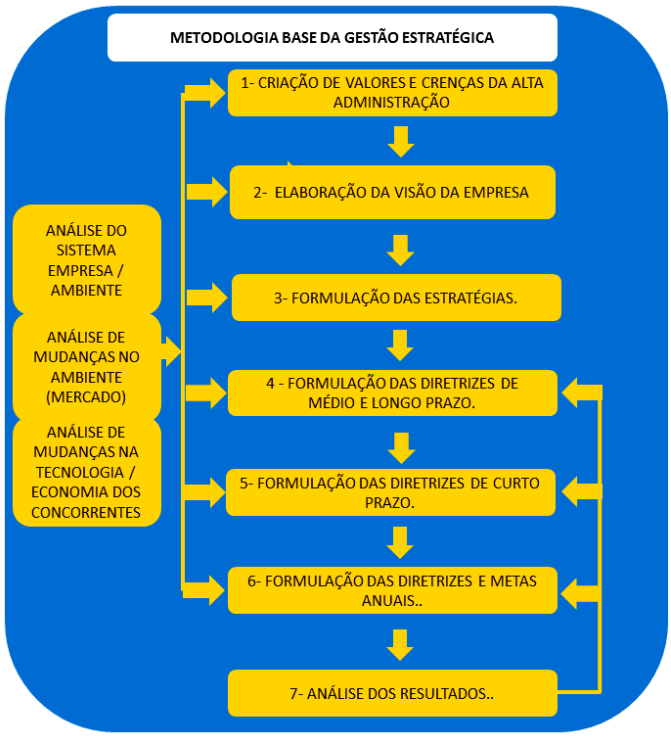

Figura 5 – Modelo Campos (2014)

Analisando os três modelos, concluímos que eles se completam, então é possível conceber um modelo que integre os diferentes pensamentos, na busca por uma metodologia que guie de maneira gradual e consistente a análise e implantação do planejamento estratégico no centro de qualificação profissional Maximum Technical Institute.

O primeiro modelo nos traz uma perspectiva linear de design estratégico, com cinco etapas sequenciais e incrementais. Este modelo é aceito e adotado por várias organizações por seu caráter simplificado, mas eficaz.

O segundo modelo apresenta o projeto estratégico sob um prisma mais mercadológico, deixando evidente a importância da análise paralela dos ambientes externos e internos com seus respectivos aspectos e impactos para o negócio. Com um ponto de vista mais prático este modelo está direcionado para o rápido estabelecimento de metas, estratégias e ações que tragam resultados mais concretos. É um modelo da escola americana de estratégia, disseminado e praticado pelas organizações que foco mais direcionado a resultados mais rápidos.

O terceiro modelo estudado é de concepção cíclica, apresentando a dinâmica da função estratégica como um sistema que se desenvolve com base em ciclos de desenvolvimento e aprendizagem organizacional. Deixa evidente que a análise tecnológica dentro do exame dos cenários é importante, pois posiciona o empreendimento num aspecto onde a decisão sobre as mudanças são determinantes para o sucesso do negócio. Este é o único modelo que não tem foco imediato na definição do negócio, mas sim nos valores e crenças da organização que serão os fundamentos para a condução das operações futuras.

Estes três modelos que foram anteriormente resumidos, fundamentaram um novo padrão conceitual, desenvolvido por este trabalho, que consiste em dez passos organizados numa série incremental de valor, com um ciclo de revisão entre o nono e o décimo passos. Deixamos muito evidente que todo planejamento estratégico deve estar voltado para a sustentabilidade da organização e seu negócio. Como efeito desta fusão, a proposta integra

positivamente caraterísticas balanceadas de definição de negócios e valores, análise de cenário, planos de ações estratégicas, controles internos e externos e ciclos de avaliação periódica.

O modelo proposto deixa mais claro a sequência das etapas a serem seguidas, além de prever a revisão dos planos de ação após análise dos indicadores do balanced scorecard, como podemos ver na figura a seguir:

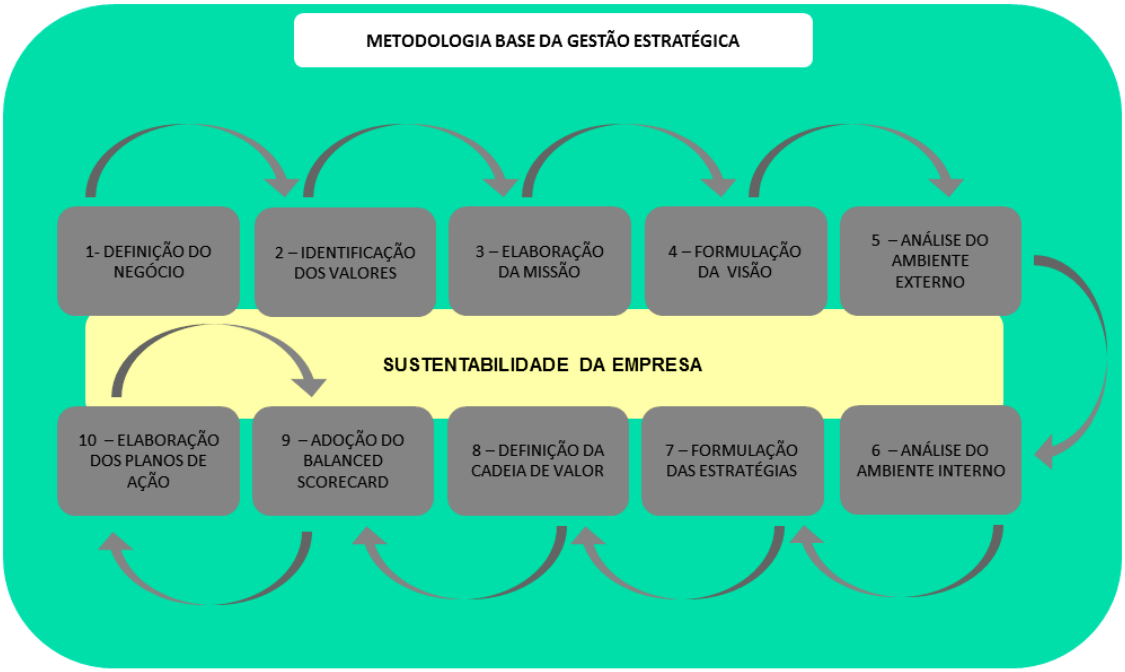

Figura 6 – Modelo misto de Planejamento Estratégico

Destacamos também neste modelo a questão de relevância maior que deve sustentar todo o processo, a sustentabilidade da empresa, afinal o propósito do Planejamento Estratégico deve ser o de garantir à organização sua sobrevivência e expansão. Desta forma, deixar o termo como elemento presente e delimitador de todas as escolhas e análises nos parece coerente com o objetivo final do trabalho.

V – ESTUDO DE CASO

Nesta etapa do projeto vamos consolidar nosso embasamento teórico e aplicar os conceitos, com o objetivo de elaborar o Planejamento Estratégico do Maximum Technical Institute.

Vamos seguir a sequência do modelo da figura 6 e desenvolver o Planejamento Estratégico respondendo às questões fundamentais a seguir:

- O que nós fazemos?
- Porque fazemos isto?
- Como nós desenvolvemos nossas atividades?
- Onde operamos? (No sentido estrito e amplo da questão).
- Quando vamos atingir nossos objetivos?
- Quem são os responsáveis pelo planejamento e gestão?

Na figura 7 fizemos a relação das diversas etapas do Planejamento Estratégico que responderão a estas questões.

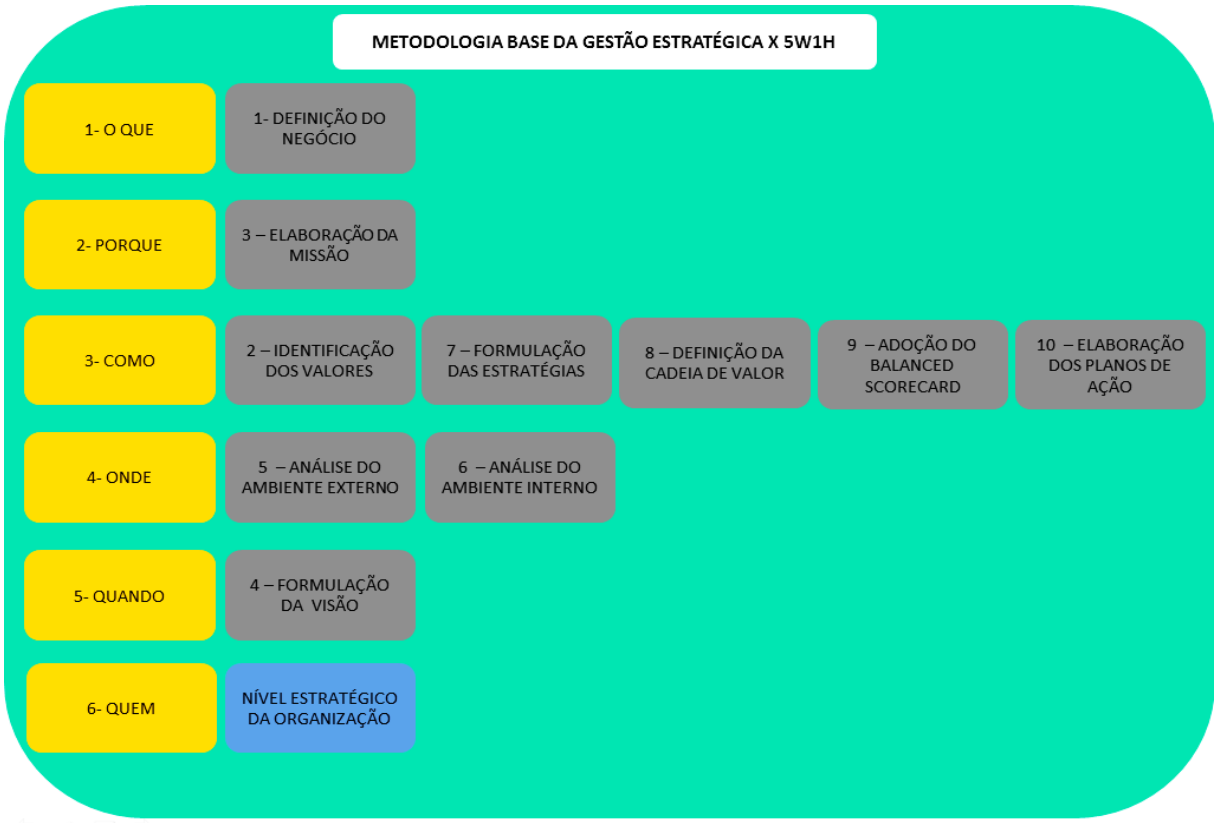

Figura 7 – Planejamento Estratégico x 5W1H

5.1- DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

Para Drucker (2010) há apenas um ponto de partida para definir um negócio: o cliente. O cliente define o negócio através da satisfação de uma necessidade quando compra um produto ou serviço. Ele completa que a resposta para definição do negócio deve partir de fora, deve vir do cliente e do mercado.

Seguindo o mesmo raciocínio de Drucker (2010) a primeira etapa para definição do negócio é identificar quem é o cliente do negócio. Neste ponto podemos dividir o conceito de cliente em dois segmentos: pessoas e empresas. Considerando que pessoas são clientes diretos da organização quando há a prestação de serviço direto a elas, ou clientes indiretos, quando o serviço é prestado a empresas cujo objetivo é prover competências às pessoas de seu interesse.

Ainda sobre a definição do negócio, Drucker (2010) nos conduz a reflexão sobre: "Qual será nosso negócio?" e coloca esta questão como relevante na definição do negócio, levanta também a questão sobre "Qual deveria ser nosso negócio?" levando em conta as oportunidades que surgem ou podem ser criadas e assim caracterizar o negócio como diferenciado perante o mercado. Neste aspecto há que se considerar a inovação como vetor importante para a proposição de um posicionamento futuro do empreendimento.

Para responder as duas perguntas levantadas, vamos apresentar a seguir um quadro com a identificação dos clientes atuais do negócio e com a proposta de quais poderiam ser os clientes futuros.

	Quem é?	**Onde está?**	**O que compra?**	**Porque compra?**	**Quando compra?**	**Como compra?**
CLIENTE ATUAL	Pessoas	Rio das Ostras	Cursos de qualificação técnica.	Para aumentar seu valor profissional no mercado de trabalho.	Os meses de maior demanda são março e agosto e os de menor são dezembro, janeiro e julho.	Pagamento a vista ou por meio de cartões de débito ou crédito.
	Empresas	Rio das Ostras e Macaé	Cursos de qualificação técnica.	Para aumentar a eficiência de processos internos.	Em geral os contratos são fechados no primeiro trimestre para execução durante o ano.	Faturamento meio de depósitos bancários.
CLIENTE FUTURO	Pessoas	Em todo o Brasil	Cursos de qualificação técnica.	Para aumentar seu valor profissional no mercado de trabalho.	Durante todo o ano.	Pagamento a vista ou por meio de cartões de débito ou crédito e outros meios de pagamento eletrônico.
	Empresas	Em todo o Brasil	Cursos de qualificação técnica.	Para aumentar a eficiência de processos internos.	Durante todo o ano.	Faturamento meio de depósitos bancários. Cartões corporativos.

Tabela 1 – Identificação dos clientes.

Então, com base na tabela acima podemos entender que os clientes da organização serão pessoas e empresas buscam aumentar seu valor e sua eficiência respectivamente. Concluímos então que o negócio da organização tem uma ligação muito forte com a expectativa das pessoas de aumento de valor como profissional para de certa forma garantir sua

empregabilidade num mercado de trabalho que se mostra competitivo a cada dia. Se levarmos em conta as empresas, elas buscar qualificar seus quadros de pessoal para que estes profissionais possam aumentar a eficiência de suas tarefas, por consequência disseminando este aumento de produtividade por toda organização, deixando-a em condições de garantir sua sustentabilidade num mercado que também se mostra competitiva a elas.

Neste contexto podemos identificar alguns elementos importantes que poderão constar em nossa definição de negócio:

- Valor;
- Eficiência;
- Competitividade;
- Sustentabilidade;

Fizemos uma pesquisa entre as instituições que se dedicam ao ensino e a qualificação profissional em seus diversos níveis e apenas uma instituição explicitou qual seria seu negócio, a Fundação Dom Cabral descreve seu negócio como sendo:

"Soluções educacionais para o desenvolvimento organizacional."

Fonte: Relatório de sustentabilidade da FDC – Versão 2013.

Uma descrição ampla, mas que revela bem o que a instituição fornece para a sociedade.

Um exemplo de outro segmento, modelagem para fundição, sobre a definição do negócio pode ser vista a seguir:

"Proporcionar aos nossos clientes qualidade de vida e soluções inovadoras, sustentadas pelo planejamento dos processos, pesquisas e criatividade." *Fonte: Modelagem Wibra – www.wibra.com.br*

Já o Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Rio de Janeiro, define seu negócio da seguinte forma:

"Habilitação e Fiscalização do Exercício Profissional, em defesa da sociedade." *Fonte: CREA-RJ – www.crea-rj.org.br*

Poucas empresas adotam a definição do negócio como etapa do Planejamento Estratégico, apesar desta recomendação estar amplamente amparada por bibliografia relevante sobre o tema.

O negócio deve ser percebido pelos clientes como um provedor de competências de valor, que resultem em aumento de eficiência de processos, gerando uma vantagem competitiva para pessoas e empresas inseridas em seus respectivos mercados, assegurando a sustentabilidade de negócios e do trabalho.

Maximiano (2002) define competência com sendo a integração do conhecimento, da habilidade e da atitude necessárias para o desempenho de papéis especializados ou gerenciais. Desta forma, a instituição deve estar preparada não somente para prover conhecimento aos seus clientes, mas também a habilidade e a atitude necessárias a transformar este

conhecimento em valor tangível.

Após análise destas considerações podemos propor que a definição de negócio do Maximum Technical Institute seja a seguinte:

"Competências profissionais, para a criação de valor sustentável demandado por pessoas e organizações."

Esta definição mostrou-se ampla o suficiente para sustentar o crescimento do negócio, sem afetar o propósito central da empresa que é uma instituição de ensino.

Será desta forma que a organização trabalhará para ser percebida por seus clientes no presente e no futuro de suas operações. Uma empresa que identificará as necessidades de competência e as suprirá com serviços de qualificação, treinamento e educação.

5.2 – IDENTIFICAÇÃO DOS VALORES

Lobato et al (2012) afirma que os valores de uma organização são definidos como crenças básicas para a tomada de decisão numa empresa. Declara também que os valores podem ser entendidos como ideais a serem seguidos. Conclui reforçando que os valores precisam ser consistentes com a história e a cultura da organização.

Bossidy (2005) resume o conceito de valores como sendo princípios e padrões fundamentais à organização e exemplifica a integridade e o respeito ao cliente, como valores de uma organização.

Mintzberg (2010) relata que empresas bem sucedidas, são "dominadas" por valores chave como: atendimento, qualidade e inovação; os quais por sua vez propiciam uma vantagem competitiva a organização.

Ferreira (1985) define valor como sendo qualidade que faz estimável algo ou alguém.

Baseado nas referências acima, entendemos que os valores são os princípios que delimitarão a atuação da empresa dentro da sociedade. Princípios que deverão levar em conta a história e a cultura da organização e deverão ser observados nos processos decisórios para que a empresa seja reconhecida pela sociedade em função de características a façam ser admirada.

No mercado muitas empresas adotaram a prática de definir seus valores, vejamos alguns exemplos:

A Microlins define seus valores como sendo os seguintes:

> ***Realização:*** *Concretizar projetos, procurando fazê-los da melhor maneira possível.*
>
> ***Profissionalismo:*** *Atuar com eficácia, usando de discernimento e coerência com empatia em todas as atitudes.*
>
> ***Iniciativa:*** *Ser pró-ativo, avaliar os problemas que possam surgir e resolvê-los com criatividade e conhecimento.*
>
> ***Justiça:*** *Disponibilizar oportunidades similares a todos.*
>
> *Fonte: www.microlins.com.br*

Já a Bit Company descreve assim seus valores:

A BIT Company acredita no trabalho ético, sério e honesto, a fim de promover relações comerciais sadias e duradouras.

Transparência:

Os nossos clientes e alunos são tratados com respeito, dignidade e profissionalismo. A relação com os nossos funcionários, clientes e fornecedores é cortês, profissional, digna, respeitosa e honesta.

Integração Social:

O relacionamento com as pessoas será sempre harmonioso, independente de sua classe e condição social, nível cultural, sexo, etnia, estado civil, credo religioso, orientação sexual, opção política, idade, compleição ou limitação física. Não aceitamos qualquer forma de discriminação verbal, escrita ou gestual.

Fonte: www.bitcompany.com.br

A S.O.S Cursos Profissionalizantes, declarou seus valores da seguinte forma:

Liderança

Assumir o papel de líder em todas as situações.

Confiança

Garantir a confiabilidade na solidez da marca SOS e na experiência das pessoas que a constroem.

Ética

Ter atitude ética em todas as relações, priorizando sempre a transparência e a verdade.

Comprometimento

Priorizar o foco nos clientes, interno e externo, comprometendo-se em atender e responder a todos que se relacionam com a SOS, visando atingir os resultados planejados.

Respeito

Respeitar e valorizar a marca SOS e as opiniões das pessoas que colaboram com o seu desenvolvimento

Inovação

Buscar sempre o aperfeiçoamento, incentivando a criatividade e a liberdade de ideias na descoberta de novos caminhos.

União

Estabelecer relacionamentos positivos, agregadores e de longo prazo.

Motivação

Trabalhar com entusiasmo na valorização das relações interpessoais e da marca.

Crescimento

Promover e praticar ações que auxiliem o bem estar da sociedade.

Responsabilidade Social

Ser a referência no ensino profissionalizante, técnico e livre no Brasil.

Agilidade

Atuar com agilidade em todos os processos relativos à marca.

Fonte: www.sos.com.br

Neste tópico, identificamos que a prática de mercado, no segmento de educação profissionalizante, na definição de valores às vezes carece de clareza para o alinhamento com o referencial teórico.

Por exemplo, fica a dúvida se "realização" pode ser classificado com valor, ou mesmo "profissionalismo" e o que dizer de "integração social". Nestes casos, parece mais uma intenção na forma de atuar do que um valor propriamente dito.

Há também uma variação na quantidade e forma com a qual os valores são explicitados. Neste contexto algumas questões podem ser levantadas:

Será que poucos valores podem balizar um amplo espectro de decisões e ações corporativas que fazem parte do escopo da rotina de uma organização?

Poderia muitos valores confundir a aplicação ou mesmo o conceito destes nas ações estratégicas, táticas e operacionais de uma empresa?

Qual é a medida correta? Qual a forma adequada? Precisam ser explicados ou basta uma palavra?

As respostas para estas questões podem estar na consulta dos valores de outras organizações de outros segmentos da economia:

A Vale, multinacional dedicada a mineração definiu seus valores da seguinte forma:

- *A vida em primeiro lugar*
- *Valorizar quem faz a nossa empresa*
- *Cuidar do nosso planeta*
- *Agir de forma correta*
- *Crescer e evoluir juntos*
- *Fazer acontecer*

Fonte: www.vale.com

A Petrobras, estatal que atua no segmento de energia definiu seus valores da maneira:

Valores

Nossas ações e negócios se orientam por valores que incentivam o desenvolvimento sustentável, a atuação integrada e a responsabilidade por resultados, cultivando a prontidão para mudanças e o espírito de empreender, inovar e superar desafios.

1. ***Desenvolvimento Sustentável***

   Perseguimos o sucesso dos negócios com uma perspectiva de longo prazo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social e para um meio ambiente saudável nas comunidades onde atuamos.

2. ***Integração***

   Buscamos maximizar a colaboração e a captura de sinergias entre equipes, áreas e unidades, assegurando a visão integrada da Companhia em nossas ações e decisões.

3. ***Resultados***

   Buscamos incessantemente a geração de valor para as partes interessadas, com foco em disciplina de capital e gestão de custos. Valorizamos e reconhecemos, de forma diferenciada, pessoas e equipes com alto desempenho.

4. ***Prontidão para Mudanças***

   Estamos prontos para mudanças e aceitamos a responsabilidade de inspirar e criar mudanças positivas.

5. ***Empreendedorismo e Inovação***

   Cultivamos a superação de desafios e buscamos incessantemente a geração e implementação de soluções tecnológicas e de negócios inovadoras que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da Petrobras.

6. ***Ética e Transparência***

   Nossos negócios, ações, compromissos e demais relações são orientados pelos Princípios Éticos do Sistema Petrobras.

7. ***Respeito à Vida***

   Respeitamos a vida em todas as suas formas, manifestações e situações e buscamos a excelência nas questões de saúde, segurança e meio ambiente.

8. ***Diversidade Humana e Cultural***

   Valorizamos a diversidade humana e cultural nas relações com pessoas e instituições. Garantimos os princípios do respeito às diferenças, da não discriminação e da igualdade de oportunidades.

9. ***Pessoas***

   Fazemos das pessoas e de seu desenvolvimento um diferencial de desempenho da Petrobras.

10. ***Orgulho de ser Petrobras***

    Nós nos orgulhamos de pertencer a uma empresa brasileira que faz a diferença onde quer que atue, por sua história, suas conquistas e por sua capacidade de vencer desafios.

O Banco Itaú conceituou seus valores da seguinte forma:

Todos pelo cliente

Nosso foco é oferecer serviços cada vez melhores aos nossos clientes. Acreditamos que sermos líderes de mercado é uma consequência direta dessa atitude.

Liderança ética e responsável

Buscamos líderes que pensem como donos do negócio e que tenham postura ética, transparente e comprometida em gerar mudanças positivas para todos os públicos do banco.

Foco na inovação e Inovação com foco

Nosso objetivo é criar um ambiente que estimule a criatividade constante, o empreendedorismo e a procura por novas respostas para novas questões.

Ágil e descomplicado

O tempo do cliente é o seu bem mais valioso. É por isso que combatemos a burocracia e investimos bastante para descomplicar os processos.

Brilho nos olhos

Para nós, trabalho é para ser feito com brilho nos olhos. Por isso estimulamos a participação dos colaboradores e celebramos com eles suas vitórias.

Carteirada não vale

Nosso estilo é de liderança compartilhada. Posições na hierarquia são conquistadas com talento e competência – e não devem ser vistas como símbolos de status.

Sonho grande

Buscamos a superação constante. Procuramos pensar sempre grande e estabelecer desafios ambiciosos, com a consciência de que as grandes caminhadas se constroem passo a passo.

Paixão pela performance

Estamos a todo o momento em busca dos melhores desempenhos. Essa postura nos guia na busca por resultados cada vez melhores – para nós, para nossos clientes e para a sociedade.

Craques que jogam para o time

Valorizamos as individualidades, mas não o individualismo. O trabalho em equipe é uma das bases da nossa organização.

Processos servindo pessoas

Nossa meta mais sofisticada é preservar a simplicidade. Estamos sempre buscando formas de tornar os nossos processos internos mais ágeis e eficientes.

Fonte: www.itau.com.br

Após observar a prática de mercado, do segmento de treinamento profissional e de empresas de grande porte, podemos concluir que não há um padrão para a expressão dos valores. Cada organização adota a forma que melhor lhe atende. Porém observamos como tendência a adoção de muitos valores ou expressões que cumpram a função de valor para a organização.

A maioria das empresas optou por explicar seus valores, assegurando que com maior clareza, estes referenciais sejam compreendidos e aplicados por todos na organização.

Para elaborar os valores do Maximum Technical Institute, vamos adotar um modelo que esteja

próximo ao referencial teórico e que também adote práticas do mercado, como por exemplo, a explicação no valor no âmbito de sua exposição.

Assim vamos explicitar valores que sustentem nossa missão e estejam coerentes com nossa proposta de negócio. Entendemos que os conceitos estratégicos devem guardar uma integração entre si, onde cada um sustenta o seguinte.

Então definimos os valores do Maximum Technical Institute da seguinte maneira:

Excelência para o cliente

Toda nossa operação deve ser voltada para superar a expectativa de satisfação do cliente.

Qualidade é inegociável

Se não pudermos fazer o melhor, não faremos.

Disciplina operacional

Nosso método e nosso negócio devem ser pautados pelo apreço a disciplina no planejamento e execução de nossas ações.

Foco na geração de valor

Todas as ações devem gerar valor que atenda ou supere as expectativas de clientes, acionistas e sociedade.

Ética nas relações

Nossas iniciativas devem sempre passar pelo filtro da ética.

Inovação dinâmica

A organização estará sempre buscando um jeito melhor de fazer acontecer seu negócio.

Sustentabilidade

A empresa deve ser sustentável sob o ponto de vista social, ambiental e financeiro.

Adotamos então sete expressões que contemplam princípios da atuação do Maximum Technical Institute. Preocupamo-nos com a quantidade, que não deveria dispersar o foco e também com a clareza das explicações, ponto fundamental para a obtenção do comprometimento necessário para a aplicação do chamado Código de Valores do Maximum Technical Institute.

Neste Código de Valores foram contemplados o cliente, o acionista e a sociedade; uma vez que as expressões fazem menção direta ou indireta aos interesses de todos estes "stakeholders".

Numa outra interpretação os valores comtemplam todo o fluxo do negócio, que vai da excelência no atendimento ao cliente, passando pelo processo, onde são citados termos

relativos à qualidade e a disciplina operacional, até o final quando são mencionados o foco na geração de valor e a sustentabilidade do negócio onde também contribuirão a inovação e a ética nas relações internas e da organização com o mercado e a sociedade em geral.

5.3 - ELABORAÇÃO DA MISSÃO

Campos (1996) define missão como a descrição das funções da organização e completa que este conceito é sempre determinado com os olhos voltados para fora do negócio, em direção às pessoas – o mercado. Conclui que a missão de uma empresa define seu papel na sociedade.

Campos (2014) afirma que a missão de todas as organizações é "satisfazer necessidades de seres humanos", diante deste desafio é importante estabelecer um foco dentro do amplo espectro de necessidades que a sociedade impõe ao mercado e vice-versa.

Para Kotler (2000) declara que as organizações devem desenvolver declarações de missão que sejam compartilhadas com gerentes, funcionários e clientes. Afirma ainda que uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidades.

Drucker (2010) afirma o propósito ou missão da empresa definem uma função social específica da organização.

O concluímos que o conceito de missão está bastante alinhado entre os autores e ele resume o papel que a organização desempenhará no mercado atendendo a uma determinada demanda da sociedade, garantindo sua sustentabilidade com o exercício deste propósito.

Desta forma procuramos no mercado de capacitação profissional algumas definições de missão para através do benchmarking, obtermos parâmetros práticos que completem o balizamento teórico já feito.

Encontramos os seguintes exemplos:

A rede de cursos profissionalizantes Prepara tem a seguinte missão:

"Contribuir para o progresso pessoal e profissional de nossos alunos, capacitando-os para a realização de seus sonhos por meio de inovação e tecnologia." *Fonte: http://www.prepara.com.br/sobre-prepara*

Já a outra empresa do mesmo ramo, a Microlins adotou a seguinte missão:

"Transformar os sonhos dos nossos alunos em realidade, por meio da educação, formação profissional e encaminhamento ao mercado de trabalho." *Fonte: http://www.microlins.com.br/a-empresa*

O CEBRAC (Centro Brasileiro de Cursos) tem a seguinte definição de missão:

"Desenvolver o potencial das pessoas, e formar o cidadão profissional para atuar com brilhantismo no mercado de trabalho" *Fonte: http://www.cebrac.com.br/missao*

Uma instituição que também atua há muito tempo no mercado, o SENAI tem a seguinte missão:

"Promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais para elevar a competitividade da indústria." *Fonte: http://www.portaldaindustria.com.br/senai/institucional/*

Quando analisamos os três primeiros exemplos identificamos uma abstração que tem por objetivo não somente dizer qual é o propósito da empresa para a sociedade, mas de certa forma em vender a empresa para o mercado. Isto fica evidenciado pela palavra "sonhos", usada por duas organizações, há também a palavra "brilhantismo" que talvez busque uma possível diferenciação dos possíveis resultados de quem comprar os serviços desta instituição.

Já a missão do SENAI já se mostra mais cartesiana, com foco mais concreto e com o propósito de suprir uma demanda da indústria, que é quem sustenta a instituição e talvez seja seu maior cliente, ao invés de considerar as pessoas que buscam a aquisição de competências.

Então a missão do Maximum Technical Institute deve estar alinhada com o referencial teórico e também considerar os erros e acertos da prática de mercado.

Foi então elaborada a seguinte missão para o Maximum Technical Institute:

"Criar e desenvolver competências profissionais de excelência, em pessoas que tem por objetivo se diferenciar positivamente no mercado, pelo valor sustentável que adicionam às organizações."

Esta missão descreve com objetividade, o propósito do negócio e sua função dentro do mercado e da sociedade; levando em conta ainda seus valores organizacionais.

O público alvo saberá que a organização não trabalha com conceitos abstratos, sob o ponto de vista empresarial, e tem o seu foco direcionado para as pessoas, e o valor que elas poderão adicionar às organizações e a sociedade.

A aderência das competências criadas ou desenvolvidas poderá ser aferida através de avaliações dentro do ambiente treinamento, ou através de indicadores de desempenho, no contexto das organizações que terão as pessoas treinadas em seu quadro de profissionais.

As pessoas por sua vez não terão "sonhos" realizados, mas objetivos profissionais concretizados e terão criado condições para no âmbito de suas vidas privadas realizarem seus sonhos.

5.4 - FORMULAÇÃO DA VISÃO

Segundo Mintzberg (2010), a visão é uma representação mental da estratégia, criada e ao menos expressa na cabeça do líder. Afirma ainda que a visão funciona como inspiração e também como um senso daquilo que precisa feito – uma ideia guia.

Campos (2014) define visão como sendo a expressão do "sonho" da alta administração, de como ela deseja ver sua empresa dentro de cinco ou dez anos, sobrevivendo à guerra comercial. Completa dizendo que a visão também pode ser denominada visão estratégica ofensiva e alerta que toda visão deve ser revista anualmente.

Lobato et al (2012) afirma que visão é a explicação do que se idealiza para a organização. Expressa a maneira pela qual a organização deseja ser reconhecida no futuro. Uma espécie de "sonho" que deve ser viável na implementação e ter um conteúdo altamente inspirador e

positivo, que motive toda a organização em torno da construção do futuro almejado.

Após analisarmos o referencial teórico acima podemos concluir que a visão é a expressão de uma meta a ser atingida. Um ponto do futuro onde os indicadores de desempenho da organização estejam num patamar positivo e traduzam o a eficácia da estratégia adotada no presente. Concluímos que caso esta meta seja atingida a organização será reconhecida pelo mercado e pela sociedade com predicados de admiração notadamente aplicados a organizações de sucesso.

Quando observamos as práticas de mercado podemos coletar os seguintes exemplos de visões:

A CEBRAC – Centro Brasileiro de Cursos possui a seguinte visão:

"Ser referência nacional em qualificação profissional, por meio de um trabalho diferenciado e inovador, desenvolvendo pessoas para aumentar suas oportunidades no mercado de trabalho, e assim contribuir para o desenvolvimento profissional do país." *Fonte: www.cebrac.com.br*

A S.O.S Cursos Profissionalizantes adotou a seguinte visão:

"Ser a referência no ensino profissionalizante, técnico e livre no Brasil."
Fonte: www.sos.com.br

A Prepara Cursos Profissionalizantes declarou sua visão da seguinte forma:

"Em 2015 a Prepara Cursos Profissionalizantes, uma empresa embasada em patrimônio humano, será a líder em educação e treinamento. Proporcionando aos nossos alunos, colaboradores, franqueados e acionistas reconhecimento e sucesso profissional, com inovação e responsabilidade sócio, econômico e ambiental". *Fonte: www.prepara.com.br*

O Senai – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial; definiu sua missão com seguintes termos:

"Consolidar-se como a instituição líder nacional em educação profissional e tecnológica e ser reconhecida como indutora da inovação e da transferência de tecnologias para a indústria, atuando com padrão internacional de excelência." *Fonte: www.portaldaindustria.com.br/senai/*

Identificamos que dois termos são muito presentes nas missões o termo "ser referência" e o termo "líder"; posições de destaque, mas com significados bem diferentes. Uma empresa pode ser referência de algum atributo no mercado em que atua e não ser necessariamente líder. Mas uma empresa que almeja ser líder obrigatoriamente será referência no mercado em que atua, principalmente pela posição de liderança que eventualmente venha a ocupar.

Outra consideração importante na definição da visão e na comparação dos termos "referência" e "líder" é o custo que o atingimento desta meta dará a organização. A questão é: compensa ser líder? Qual o custo de manutenção desta liderança? Este é um atributo importante para a empresa?

A resposta está nos valores e na missão da empresa, se a liderança for um valor para a organização e sua missão contemplar esta posição, por coerência a visão deve expressar este posicionamento, caso contrário a posição de liderança pode ser preterida em nome de outros

aspectos do negócio, como por exemplo, a rentabilidade que garanta a sustentabilidade da organização.

Para o Maximum Technical Institute será adotada a busca por ser um referencial no mercado, e este referencial será balizado por seus valores e missão, coerente também com a declaração de negócio feita anteriormente.

Assim definimos a visão do Maximum Technical Institute como sendo a seguinte:

"Tornar-se referência em qualidade e sustentabilidade, na criação de competências profissionais de excelência, sendo reconhecida nacionalmente por isto."

Esta visão está coerente e integrada com o negócio, os valores e a missão da empresa. Esta consistência dará clareza aos envolvidos na operação sobre qual a natureza do negócio e o resultado deste para a si, o mercado e a sociedade.

Em resumo podemos dizer a estrutura estratégia primária do Maximum Technical Institute ficou da seguinte forma:

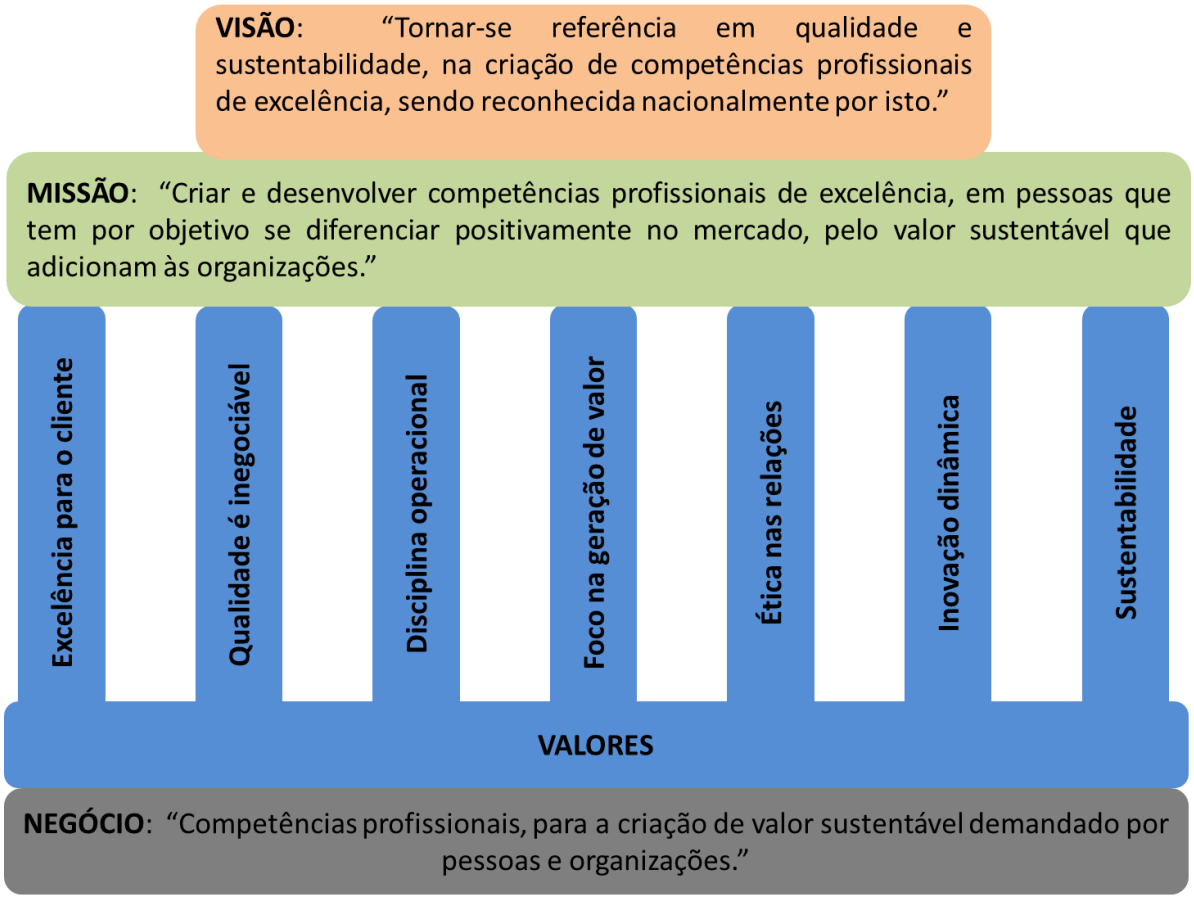

Figura 8 – Estrutura da Identidade do Planejamento Estratégico

5.5 – ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Para Lobato et al (2012) a análise do ambiente geral compreende a identificação, apreciação e avaliação das tendências relacionadas ao grupo de variáveis do macro ambiente de negócios. Com base na análise do ambiente geral podemos desenvolver cenários. Finalmente a identificação de cenários mais prováveis subsidia o processo decisório relacionado à escolha e implantação da estratégia competitiva e dos demais planos da organização.

Campos (2014), afirma que a definição das necessidades estratégicas da empresa para garantir a sua sobrevivência é feita olhando-se para fora e para o futuro, portanto o planejamento estratégico deve ser feito baseado me fatos e fatos e dados relativos ao ambiente de negócios. Fatos e dados do mercado e dos concorrentes.

Segundo Kotler (2000), uma unidade de negócios tem monitorar importantes forças macro ambientais (economia, demografia, tecnologia, política, legislação, sociedade e cult

ura) e significativos agentes micro ambientais (clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros. A unidade de negócios deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes. A administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento.

Porter (1999) declara que uma empresa precisa ser flexível para reagir às mudanças competitivas do mercado, é importante praticar a todo o momento o benchmark para atingir as melhores práticas. Também afirma que os rivais são capazes de copiar com rapidez qualquer posição no mercado, e a vantagem competitiva é na melhor das hipóteses, uma situação temporária. E dele também a formulação das forças básicas que governam o cenário competitivo de um determinado setor econômico. Ele afirma que a potência coletiva destas forças determina em última instância as perspectivas de lucro no setor. As Forças de Porter estão descritas na figura abaixo:

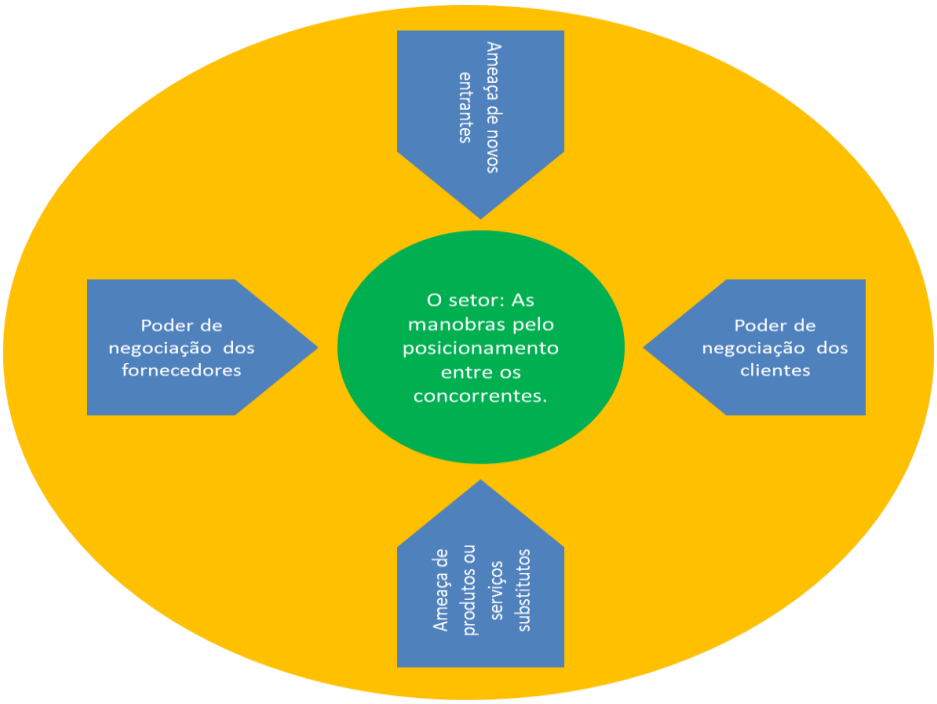

Figura 9 – Estrutura das Cinco Forças de Porter

Para a análise externa do cenário onde está inserido o Maximum Technical Institute vamos adotar duas matrizes analíticas quantitativas e qualitativas, onde primeiro faremos uma análise do macro ambiente segundo o conceito de Kotler (2000) e depois uma análise do micro ambiente, usando as cinco forças de Porter que são confirmadas também por Kotler.

As matrizes propostas estão a seguir:

Análise do Macro ambiente			
Dimensão	**Oportunidade**	**Ameaça**	**Análise**
Economia		x	O cenário macro econômico não é favorável. A inflação está em alta, os juros estão em alta, o PIB está estagnado, os níveis de emprego piorando em relação aos anos anteriores, e a renda média do trabalhador está estável. Especialmente na região de Rio das Ostras, a economia da cidade e municípios vizinhos foi duramente afetada pela redução dos investimentos em Exploração e Produção de petróleo por parte da Petrobras. O preço internacional do petróleo também caiu em média 40% e isto afetou muito o pagamento de royalties às cidades que pararam de investir. Conclusão o cenário macro econômico em nível nacional e regional está desfavorável.
Demografia		x	A população de Rio das Ostras cresceu muito nos últimos 10 anos. Mas com a estagnação da economia do petróleo nos próximos anos, ela tende a se estabilizar.
Tecnologia	x		O custo de acesso às tecnologias educacionais está caindo. Mesmo insumos para o ensino técnico tem se mostrado mais acessíveis com a entrada de fornecedores chineses no mercado nacional. O acesso às novas tecnologias tem se dado muito rápido, possibilitando redução de custos por aluno e ganho de escala.
Política	x		Não há perspectiva de alterações na política que afetem o negócio.
Legislação	x		O ambiente regulatório tende a ficar estável, exceção se dá no campo tributário onde as constantes mudanças necessitam de monitoramento constante nas três esferas de governo.
Sociedade		x	Localmente a sociedade está se adaptando aos tempos de poucos recursos. Com desemprego e diminuição da renda, a sociedade tende a gastar menos com educação privada.
Cultura	x		A cultura local de trabalhar nas empresas relacionadas com a exploração e produção de petróleo favorece a busca por qualificação profissional.
Total	4	3	O macro ambiente apresenta riscos consideráveis a implantação e sustentabilidade do negócio. Fatores como a má situação econômica em nível nacional e regional influenciarão forma negativa os resultados do negócio. A demografia estável e possível priorização de necessidades básicas pela sociedade também são preocupantes.

Tabela 2 – Matriz de análise do macro ambiente

Análise do Micro ambiente			
Dimensão	**Oportunidade**	**Ameaça**	**Análise**
Concorrência		x	Existem no mercado nacional 6 redes de ensino que franqueam novas unidades em todo o país (Prepara, Evolute, CEBRAC, Bit Company, S.O.S e Microlins) e estão presentes em Rio das Ostras quatro destas franquias nacionais, no estado do Rio de Janeiro existe a Rio Petro que atua no mesmo segmento que também possui unidade na cidade. Ainda devemos considerar como concorrentes indiretos, o SENAI, o SENAC, a FAETEC e as empresas que têm contrato para executar os cursos do PRONATEC – Programa de Qualificação do Governo Federal. Também como concorrentes indiretos, podemos classificar as escolas técnicas privadas e na cidade existem cinco destas instituições com os mais variados cursos. A conclusão é que o mercado está saturado para alguns cursos, devido ao excesso de oferta. Existem muitos competidores num mercado relativamente pequeno.
Fornecedores	x		Os fornecedores de insumos primários já encontram estabelecidos na região. Muitos itens podem se adquiridos pela internet, onde a oferta e a concorrência são maiores. O ponto de atenção é a energia elétrica que teve seu custo aumentado e isto representa um fator inesperado e negativo para o negócio.
Entrantes		x	Há a possibilidade das redes de franquias que ainda não estão na cidade, virem a se estabelecer, aumentando ainda mais a concorrência.
Substitutos	x		Possível substituto dos cursos presenciais serão os cursos à distância. Isto pode representar uma oportunidade de expansão dos negócios mediante um investimento em infraestrutura e treinamento. Esta expansão pode ser em nível nacional, aumentando bastante a rentabilidade do negócio.
Clientes		x	Com os problemas econômicos e a grande concorrência o poder dos clientes está muito alto.E para conseguir captar um volume razoável de clientes pode ser que seja necessário baixar preços mediante a concessão de descontos.
Total	2	3	Concorrência acirrada, alto poder dos clientes para barganhar preços e possível entrada de novas empresas no mercado, nos faz concluir que o micro cenário externo também não é favorável.

Tabela 3 – Matriz de análise do micro ambiente

Os cenários apresentados em escala micro e macro ambientais evidenciaram desafios enormes para a sustentabilidade da empresa. A economia desfavorável e a desaceleração do setor de exploração e produção de petróleo foram fatores preponderantes na temeridade das análises.

5.6 – ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Lobato et al (2012) define a análise do ambiente como sendo o diagnóstico da situação da organização com relação às suas forças e fraquezas, suas capacitações, competências e questões críticas para o alcance do sucesso no negócio em que a organização se propõe a atuar.

Para fazermos uma análise eficaz é essencial termos em definida a estrutura de gestão e de operação de uma empresa. Slack (2009) divide a organização em funções que depois são classificadas em funções de apoio e centrais.

Nossa análise de ambiente interno será feita considerando estas funções, que serão graduadas conforme seu desenvolvimento na organização.

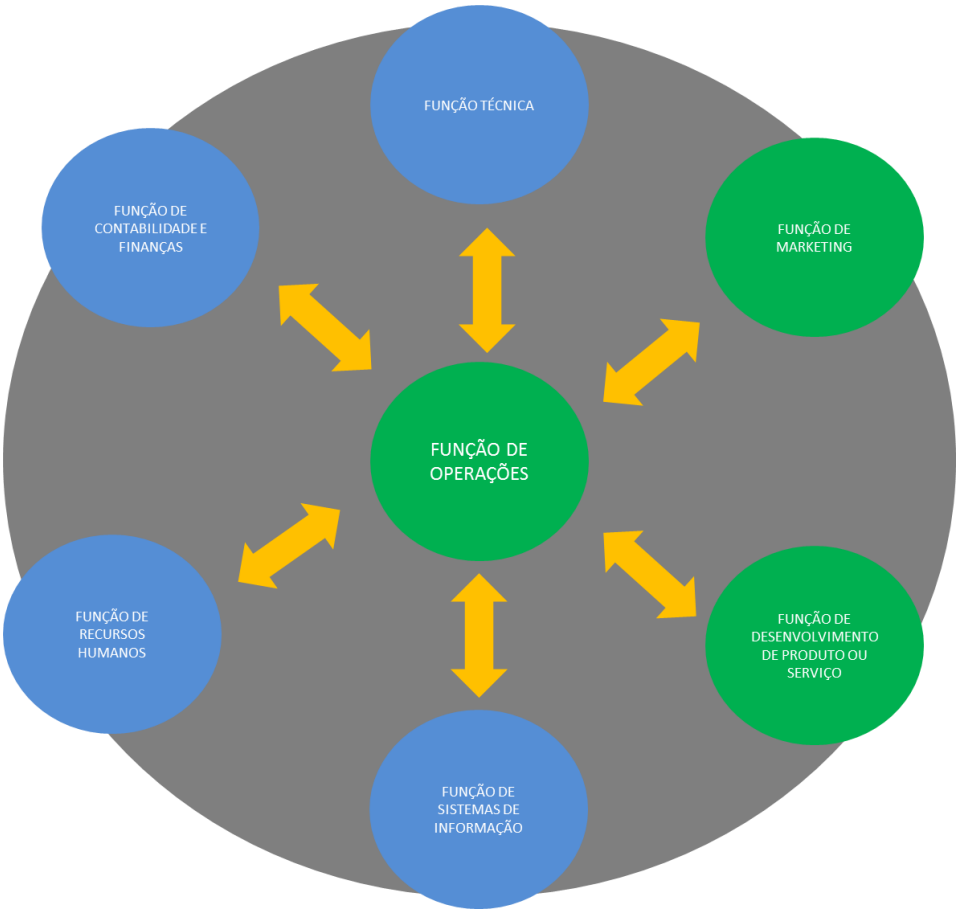

Figura 10 – Estrutura das funções de Slack

Em verde temos as funções centrais e em azul as funções de apoio. Entendemos que a função ainda pode ser dividida em outras seis funções, que irão compor cada processo representado pelas funções.

A função de operações compreende a execução do processo de manufatura ou execução do serviço a ser prestado, incluindo aí os aspectos logísticos.

A função de marketing estrutura o processo de conhecimento e planejamento de atendimento das demandas do mercado.

A função de desenvolvimento é responsável pela inovação e atualização no produto ou serviço

a ser disponibilizado.

A função de sistema de informações cuida de todos os aspectos relacionados à hardware e software aplicáveis às atividades centrais.

A função de recursos humanos está a cargo de suprir as demandas quantitativas e qualitativas por pessoal para as atividades centrais.

A função contabilidade e finanças, cuida dos aspectos legais, normativos e técnicos da entrada e saída de recursos financeiros que darão suporte ou resultarão das atividades centrais.

A função técnica dá suporte operacional ao processo já implantado para que ele atinja os níveis de eficácia e eficiência necessários às atividades centrais para garantir a rentabilidade do negócio.

Campos (2014) define processo como um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos, e que o processo é dividido em famílias de causas, a saber: matérias primas; máquinas; medidas; meio ambiente; mão de obra e método. Além destas seis famílias vamos acrescentar mais duas a informação e a logística, que hoje em dia são fatores fundamentais para a compreensão de qualquer processo.

Na figura 11 podemos ver como estão organizadas estas causas geradoras de efeitos.

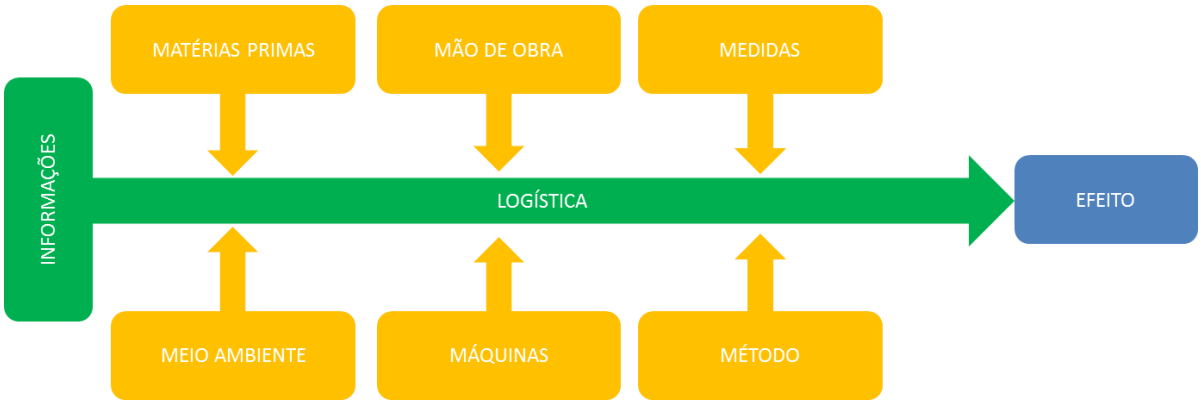

Figura 11 – Diagrama de causa e efeito

O fator informações aglomera todas as informações de processo e produto / serviço necessárias para que os outros fatores se integrem gerando o efeito necessário. Por exemplo: informações da ordem de serviço; especificações de processo aplicáveis; critérios especiais do cliente etc.

O fator logística é responsável por todas as operações de manuseio, armazenagem, transporte, planejamento e controle da produção ou prestação dos serviço.

O fator matérias primas está relacionado com todos os insumos aplicáveis ao processo.

O fator mão de obra congrega todos os profissionais envolvidos no processo e os aspectos de conhecimento, habilidade e atitude dimensionados para as tarefas.

O fator medidas trata das especificações técnicas do produtos ou serviços mas também dos itens de controle e de verificação aplicáveis. Indicadores quantitativos também estão incluídos neste item.

O fator método explica o "como" as operações devem ocorrer, aí estão incluídos aspectos de padronização operacional que garantem previsibilidade ao processo.

O fator máquinas inclui todos os equipamentos e ferramentas usados no processo.

O fator meio ambiente integra os aspectos e impactos ambientais da operação, mas também trata do ambiente onde trabalho é executado. Leva em conta aspectos ergonômicos e conforto que favoreçam a sustentabilidade do negócio.

Então nossa proposta é fazer uma matriz que leve em conta todos os aspectos do processo, sendo avaliada e evidenciando as forças e fraquezas que farão parte da análise interna do Maximum Technical Institute.

FUNÇÕES		DIMENSÕES DE PROCESSO								
		INFORMAÇÕES	LOGÍSTICA	MÉTODO	MÁQUINA	MEDIDAS	MATÉRIA PRIMA	MÃO DE OBRA	MEIO AMBIENTE	TOTAL
OPERAÇÕES	FORÇA	X	X	X	X	X	X		X	7
	FRAQUEZA							X		1
MARKETING	FORÇA				X				X	2
	FRAQUEZA	X	X	X		X	X	X		6
P&D	FORÇA									0
	FRAQUEZA	X	X	X	X	X	X	X	X	8
S.I	FORÇA								X	1
	FRAQUEZA	X	X	X	X	X	X	X		7
RH	FORÇA				X	X			X	3
	FRAQUEZA	X	X	X			X	X		5
C & F	FORÇA	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	FRAQUEZA									0
TÉCNICA	FORÇA	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	FRAQUEZA									0

Tabela 4 – Matriz de análise do análise do ambiente interno.

A matriz identificou que quatro funções internas estão com mais fraquezas do que forças, então estas deverão ser priorizadas em futuros planos de ação para fortalecer a organização.

São duas funções centrais (pesquisa e desenvolvimento e marketing) e duas funções de apoio (recursos humanos e sistema de informações).

Para concluir esta análise interna vamos buscar as informações do tópico 5.5 (Análise do Ambiente Externo) e construir a matriz do SWOT ou FOFA.

MATRIZ DE ANÁLISE FOFA (SWOT)		
	AMEAÇAS	**OPORTUNIDADES**
AMBIENTE EXTERNO	Economia; Demografia; Sociedade; Concorrência; Entrantes; Clientes;	Tecnologia; Política; Legislação; Cultura; Fornecedores; Substitutos
	FRAQUEZAS	**FORÇAS**
AMBIENTE INTERNO	Marketing; Pesquisa e Desenvolvimento; Sistema de Informações; Recursos Humanos;	Operações; Contabilidade e Finanças; Técnica de Processo;

Tabela 5 – Matriz de análise do análise do ambiente interno e externo.

Quando observamos a matriz acima fica muito claro que para aproveitar as oportunidades de negócio e sobreviver às ameaças a organização vai ter que traçar estratégias muito eficazes para corrigir as fraquezas identificadas.

5.7 – FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Campos (1996) define estratégia como sendo o conjunto de ações necessárias para atingir a visão. Caminho a ser seguido pela organização para garantir sua sobrevivência ao longo prazo.

Kotler (2000) recomenda que depois da análise SWOT, a empresa pode desenvolver metas específicas para o período de planejamento estratégico. O mesmo autor declara que todos os negócios devem elaborar estratégias para alcançar suas metas.

Porter (2004) condensa em três tipos de abordagem do pensamento estratégico: liderança total em custos; diferenciação e enfoque.

Na estratégia de liderança total em custos a empresa se esforça para conseguir os menores custos de produção e de distribuição de modo a poder oferecer preços mais baixos que os dos concorrentes e obter uma grande diferenciação.

Na estratégia de diferenciação o negócio se concentra em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios para o cliente, valorizada por grande parte do mercado. Pode se lutar para ser líder em assistência técnica, na qualidade, no estilo ou na tecnologia, mas não é possível ser líder em todas estas coisas.

Na estratégia por enfoque a empresa se concentra em um ou mais segmentos estreitos de mercado. A empresa acaba conhecendo intimamente estes segmentos e busca liderança em custos ou a diferenciação dentro do segmento alvo.

Então com base no referencial teórico acima, vamos adotar como estratégia principal a diferenciação com enfoque em um segmento de mercado. Para isto vamos formular primeiro

os objetivos a serem alcançados e depois desdobrar em metas que possam ser cumpridas pela equipe do Maximum Technical Institute.

Vamos usar a ferramenta do G.U.T (gravidade, urgência e tendência) , citada por Lobato et al (2012) para priorizar quais objetivos serão trabalhados primeiro.

A título de informação vamos inserir abaixo as tabelas do G.U.T:

a) Perguntas Chave para Gravidade:

Perguntas Chave caso não alcance o objetivo	**Escala**
O dano é extremamente importante?	5
O dano é muito importante?	4
O dano é importante?	3
O dano é relativamente importante?	2
O dano é pouco importante?	1

Tabela 6 – Perguntas Chave para Gravidade.

b) Perguntas Chave para Urgência:

Perguntas Chave para alcançar o objetivo	**Escala**
Tenho que tomar uma ação bastante urgente?	5
Tenho que tomar uma ação urgente?	4
Tenho que tomar uma ação relativamente urgente?	3
Posso aguardar?	2
Não há pressa?	1

Tabela 7 – Perguntas Chave para Urgência.

c) Perguntas Chave para Tendência:

Perguntas Chave com relação ao alcance do objetivo	**Escala**
Se não fizer nada a situação vai piorar muito?	5
Se não fizer nada a situação vai piorar?	4
Se não fizer nada a situação vai permanecer?	3
Se não fizer nada a situação vai melhorar?	2
Se não fizer nada a situação vai melhorar completamente?	1

Tabela 8 – Perguntas Chave para Tendência.

Seguem abaixo os objetivos elaborados a partir da análise dos ambientes externo e interno e seu resumo na análise S.W.OT:

Função	Objetivo x Dimensão	G	U	T	π
MARKETING	Planejar e executar um novo procedimento aquisição, processamento, divulgação e utilização das informações de marketing.	4	4	4	64
	Identificar e implementar melhorias no fluxo de atividades de marketing dentro da organização.	2	2	3	12
	Identificar e adotar novas ferramentas metodológicas para as atividades de marketing.	5	4	4	80
	Revisar e melhorar os indicadores de desempenho de marketing na organização.	2	3	3	18
	Revisar e filtrar em termos qualitativos todas as entradas de informações do marketing da organização.	4	4	4	64
	Revisar e melhorar em termos qualitativos toda a equipe dedicada ao marketing da organização.	3	3	3	27
PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	Elaborar e executar um procedimento de aquisição e processamento de informações pesquisa e desenvolvimento de novos serviços.	4	5	4	80
	Elaborar e executar um procedimento de fluxo do processo de pesquisa e desenvolvimento de novos serviços.	3	3	3	27
	Elaborar e executar um procedimento geral de pesquisa e desenvolvimento de novos serviços.	4	4	4	64
	Dimensionar e implantar uma estrutura de equipamentos para pesquisa e desenvolvimento de novos serviços.	2	2	3	12
	Elaborar indicadores de desempenho das ações de pesquisa e desenvolvimento.	2	2	3	12
	Identificar e padronizar todas as entradas do processo de pesquisa e desenvolvimento.	3	4	4	48
	Dimensionar, identificar e contratar a equipe de pesquisa e desenvolvimento.	3	3	3	27
	Dimensionar e definir uma local onde serão executadas as ações de pesquisa e desenvolvimento.	2	2	3	12

Tabela 9 – Priorização de ações com o G.U.T. – Parte 1

Função	Objetivo x Dimensão	G	U	T	π
SISTEMA DE INFORMAÇÕES	Identificar e adquirir as informações necessárias para melhorias no sistema.	5	4	4	80
	Identificar e implementar melhorias no fluxo de processos do sistema.	4	3	3	36
	Identificar e implementar melhorias nos padrões de operação do sistema.	2	2	3	12
	Identificar e implementar melhorias nos equipamentos do sistema de acordo com a estratégia da organização.	3	3	3	27
	Identificar e implementar melhorias nos indicadores de desempenho do sistema.	2	2	3	12
	Identificar e implementar melhorias no fornecimento de insumos para o sistema.	1	2	3	6
	Dimensionar, contratar e treinar profissionais que melhorem a qualidade do sistema.	4	3	4	48
RECURSOS HUMANOS	Identificar e implementar procedimentos de coleta e processamento de informações que afetem a área nos ambientes externo e interno.	5	4	4	80
	Identificar e implementar melhorias no fluxo dos processos da área.	3	2	3	18
	Revisar e melhorar todos os procedimentos de operação da área.	2	2	3	12
	Identificar e implementar melhorias no sistema de captação de candidatos para o preenchimento de vagas na organização.	4	3	4	48
	Identificar e implementar melhorias na equipe que conduz os trabalhos na área.	4	4	4	64

Tabela 10 – Priorização de ações com o G.U.T. – Parte 2

Foram destacadas em amarelo todos os objetivos que na análise ficaram com somatório superior a 42 pontos. Este parâmetro foi determinado arbitrariamente pelo autor para um ponto de corte que separaria ações prioritárias daquelas que poderão ser planejadas para o futuro.

É importante destacar também que a supressão ou diminuição das fraquezas irá blindar a organização contra as ameaças externas, garantindo desta forma a sustentabilidade do negócio.

Entretanto é mandatório que haja um contínuo monitoramento do cenário externo à organização com o objetivo de evidenciar a eficácia das ações mitigadoras de fraquezas e a direção de eventuais tendências externas que venham a afetar a organização.

Nesta direção podemos afirmar que ações que visem aumentar o poder e o valor do marketing dentro da empresa serão fundamentais para enfrentar ameaças relacionadas com a concorrência; a economia desfavorável; novos entrantes e a escassez de clientes.

Para concluir podemos então descrever as quatro estratégias fundamentais do Maximum

Technical Institute, serão estas estratégias que darão a base para o plano de ações que será a última fase deste planejamento estratégico.

I… Estratégia de Marketing:

Adotar como premissa a diferenciação de seus negócios através da oferta de serviços com enfoque em técnicos de nível médio que buscam um diferencial em sua formação. Isto será feito através do planejamento, elaboração e execução de um novo procedimento de coleta de informações de marketing que em conjunto com a adoção de novas ferramentas metodológicas e a revisão qualitativa das entradas do processo de marketing irão proporcionar a elaboração de planos de ação eficazes para o crescimento sustentável do Market Share e da rentabilidade do empreendimento.

II… Estratégia de Pesquisa e Desenvolvimento:

Apresentar propostas de novos serviços dentro do posicionamento de marketing adotado. Para isto será necessária a elaboração de uma procedimento de coleta, seleção e processamento de informações outras entradas que subsidiem os estudos e propostas de pesquisa e desenvolvimento. Como um processo iniciante será imprescindível à padronização de todo o fluxo de tarefas deste a identificação da demanda até a entrega do protótipo com os respectivos testes de operação.

III… Estratégia de Sistema de Informação:

Dar o suporte necessário em termos de inteligência de hardware e software para as atividades de marketing e pesquisa e desenvolvimento através da melhoria da coleta e processamento de informações de valor para sistema e a organização. Será data uma atenção especial à seleção, contratação e treinamento de profissionais que integrem todos os níveis deste sistema.

IV… Estratégia de Recursos Humanos:

Prover os recursos humanos com competência e o comprometimento necessário à concretização das estratégias da organização por meio da melhoria do sistema de informações sobre os profissionais dentro e fora da organização, melhorando o sistema de captação, treinamento e retenção de talentos a começar pela própria área de recursos humanos.

Com formulação destas quatro estratégias concluímos a etapa de formulação estratégica com o objetivo de mitigar ou eliminar as fraquezas organizacionais identificadas na etapa anterior.

5.8 – DEFINIÇÃO DA CADEIA DE VALOR

Quando se trata do conceito de Cadeia de Valor há uma convergência conceitual sobre o que escreveu Porter (1999), sendo assim iremos adotar a definição e o desenvolvimento deste assunto segundo o referido autor.

Seguindo esta premissa, podemos conceituar cadeia de valores como sendo o conjunto de várias atividades diferenciadas, sob o ponto de vista tecnológico e econômico, que a empresa desempenha para executar seu negócio. São as chamadas "atividades de valor". O valor gerado pela empresa é mensurado através do preço que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço.

Para conquistar a vantagem competitiva em relação aos concorrentes, ela precisa desempenhar estas atividades a um custo inferior ou executá-las de modo a conquistar a diferenciação e o adicional de preço (mais valor).

As atividades de valor das empresas se enquadram em nove categorias genéricas. As atividades primárias são as que compõem a criação física, a comercialização e a entrega do produto ao comprador além do suporte e os serviços pós venda. As atividades de apoio proporcionam os insumos e a infraestrutura que possibilitam a execução das atividades primárias. Todas as atividades empregam insumos adquiridos, recursos humanos e uma combinação de tecnologias.

A infraestrutura da empresa abrangendo funções como gerência geral, assuntos legais e contabilidade, que sustentam toda a cadeia. Dentro de cada uma destas categorias genéricas a empresa desempenhará várias atividades distintas, dependendo do negócio em especial. Os serviços, por exemplo, incluem atividades de instalação, consertos, ajustes, melhorias e gestão de estoques de peças.

A cadeia de valores de uma empresa é um sistema de atividades interdependentes conectadas por elos. Os elos surgem quando a maneira como uma atividade é desempenhada afeta o custo ou a eficácia de outras. Os elos geralmente criam opções excludentes no desempenho das diferentes atividades a serem otimizadas. A própria otimização às vezes impõe essas opções excludentes. Por exemplo um projeto mais dispendioso de um produto e a utilização de matérias primas mais caras seriam capazes de reduzir os custos dos serviços pós vendas. A empresa deve exercer essas opções excludentes de acordo com a estratégia, de modo a conquistar a vantagem competitiva.

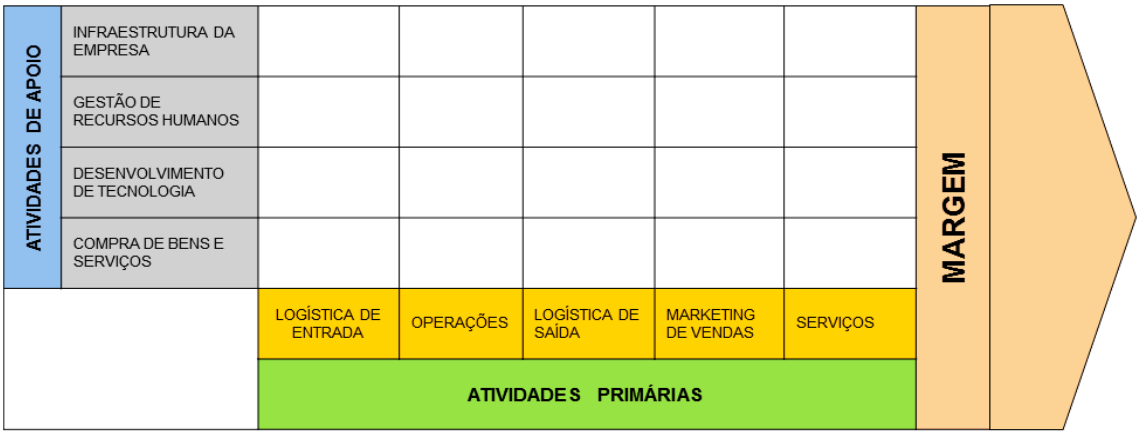

Tabela 11 – Cadeia de Valor segundo Porter (1999).

Com os conceitos acima descritos elaboramos a análise abaixo para o Maximum Technical Institute. Vejam:

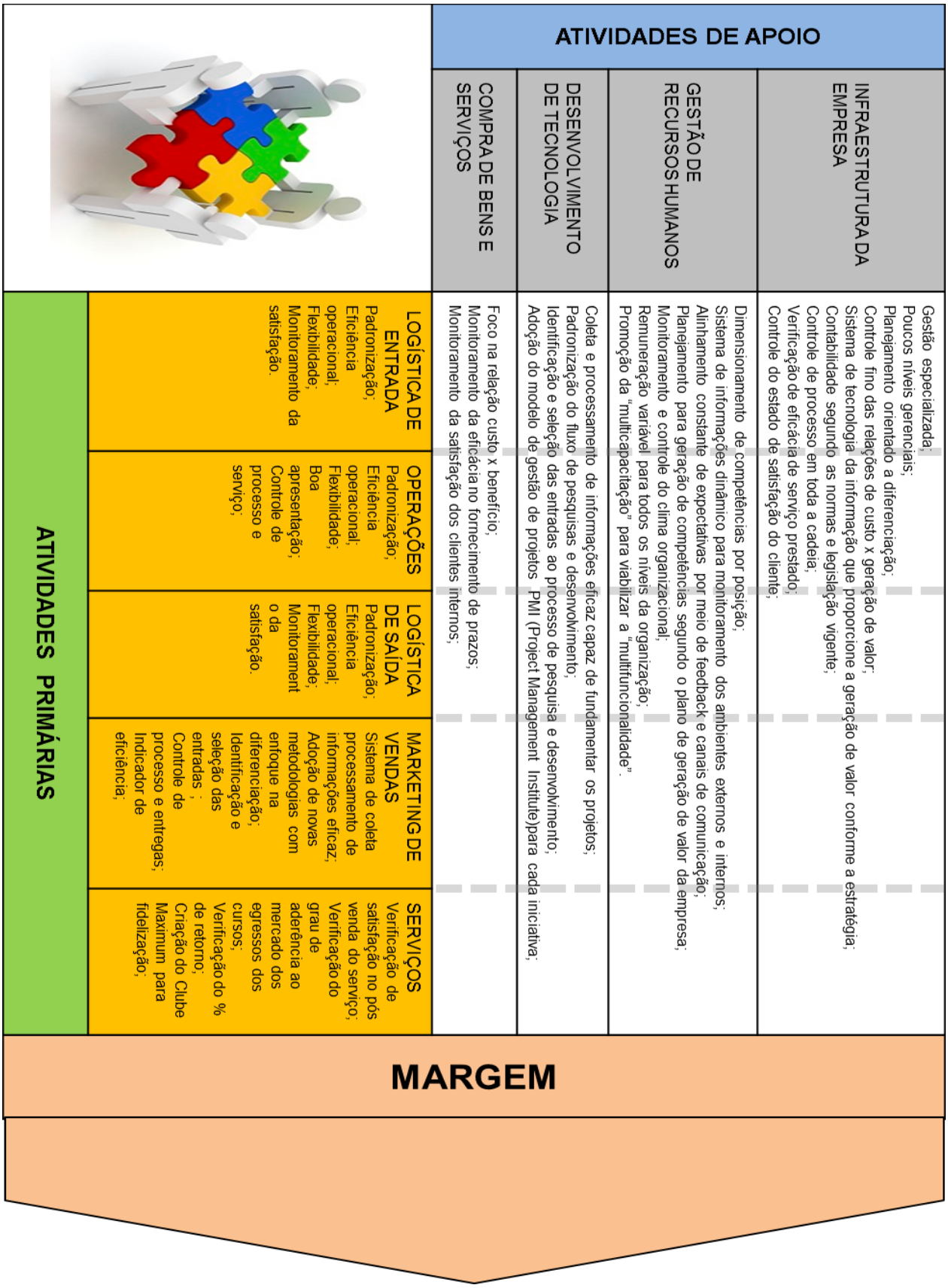

Tabela 12 – Cadeia de Valor do Maximum Technical Institute.

5.9 – ADOÇÃO DO BALANCED SCORECARD (BSC)

De acordo com Lobato et al (2012), o BSC é um sistema de integração da gestão estratégica nos curto, médio e longo prazos, visando ao aprendizado e ao crescimento organizacional. Complementa as demais ferramentas existentes na organização e assegura a implantação da estratégia, permitindo a correção dos rumos, quando necessário.

O mesmo autor cita ainda que o BSC permite aos gestores visualizar e desdobrar as estratégias em quatro perspectivas:

Financeira: Indica se a estratégia, cuja implementação e execução contribuirão para o melhoria do desempenho financeiro.

Clientes: Os clientes representam as fontes de receita para atingir os objetivos financeiros da organização.

Processos Internos: Referem-se aos processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência.

Aprendizagem e Crescimento: Consiste na infraestrutura que a empresa deve construir para atingir os objetivos ambicionados nas outras perspectivas do BSC.

O BSC complementa os indicadores financeiros com indicadores não financeiros, formando os do desempenho futuro – clientes, processos internos e aprendizado e crescimento – em todos os níveis da organização. Por exemplo: tanto os executivos da linha de frente devem compreender os indicadores financeiros e de clientes externos quanto à alta direção deve saber dos indicadores relativos a processos internos e de aprendizado e crescimento.

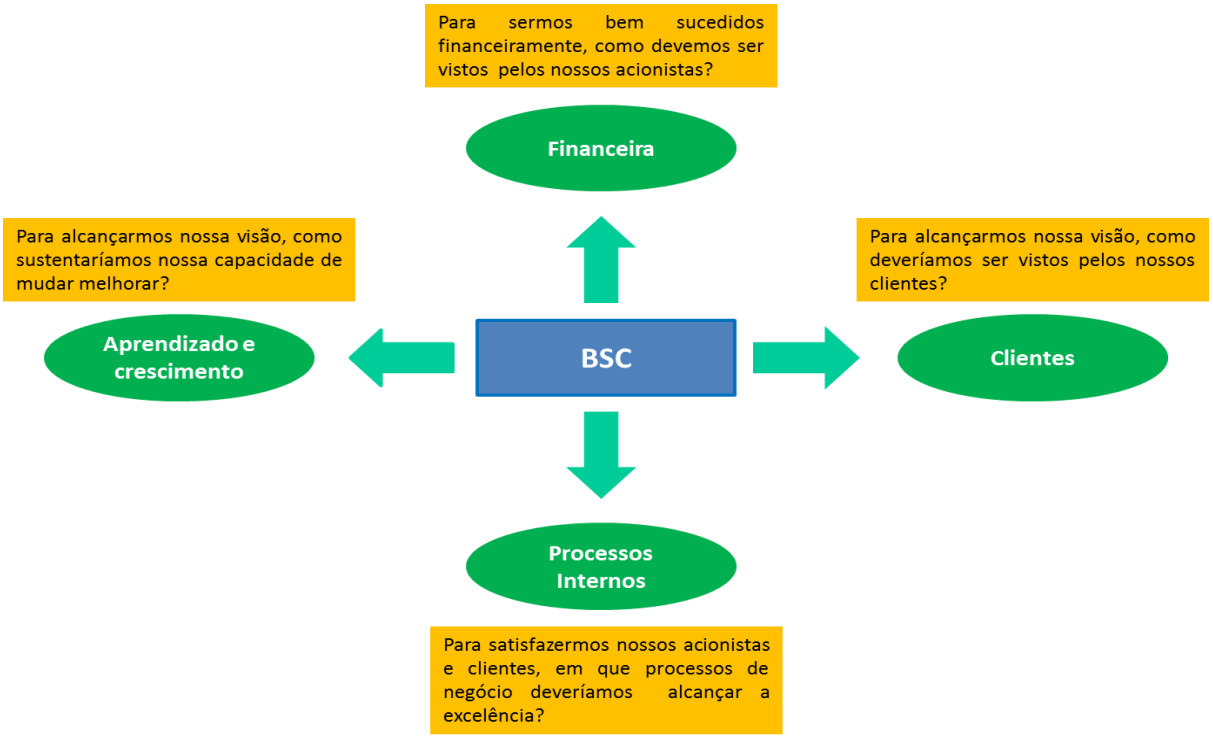

Figura 12 – As quatro perspectivas do BSC – Fonte: Lobato et tal (2012)

No Maximum Technical Institute, vamos fazer um mapa estratégico do BSC com as quatro perspectivas apresentadas anteriormente. Segundo Lobato et al (2012), o mapa estratégico é uma representação gráfica da estratégia e favorece a visualização de uma relação de causa e efeito entre os objetivos selecionados. Ainda segundo o mesmo autor, os conjuntos de objetivos estratégicos prioritários não são objetivos isolados, mas sim um conjunto integrado que descreve, consistente a estratégia. Além disto, os objetivos selecionados devem contribuir para o alcance da visão da empresa.

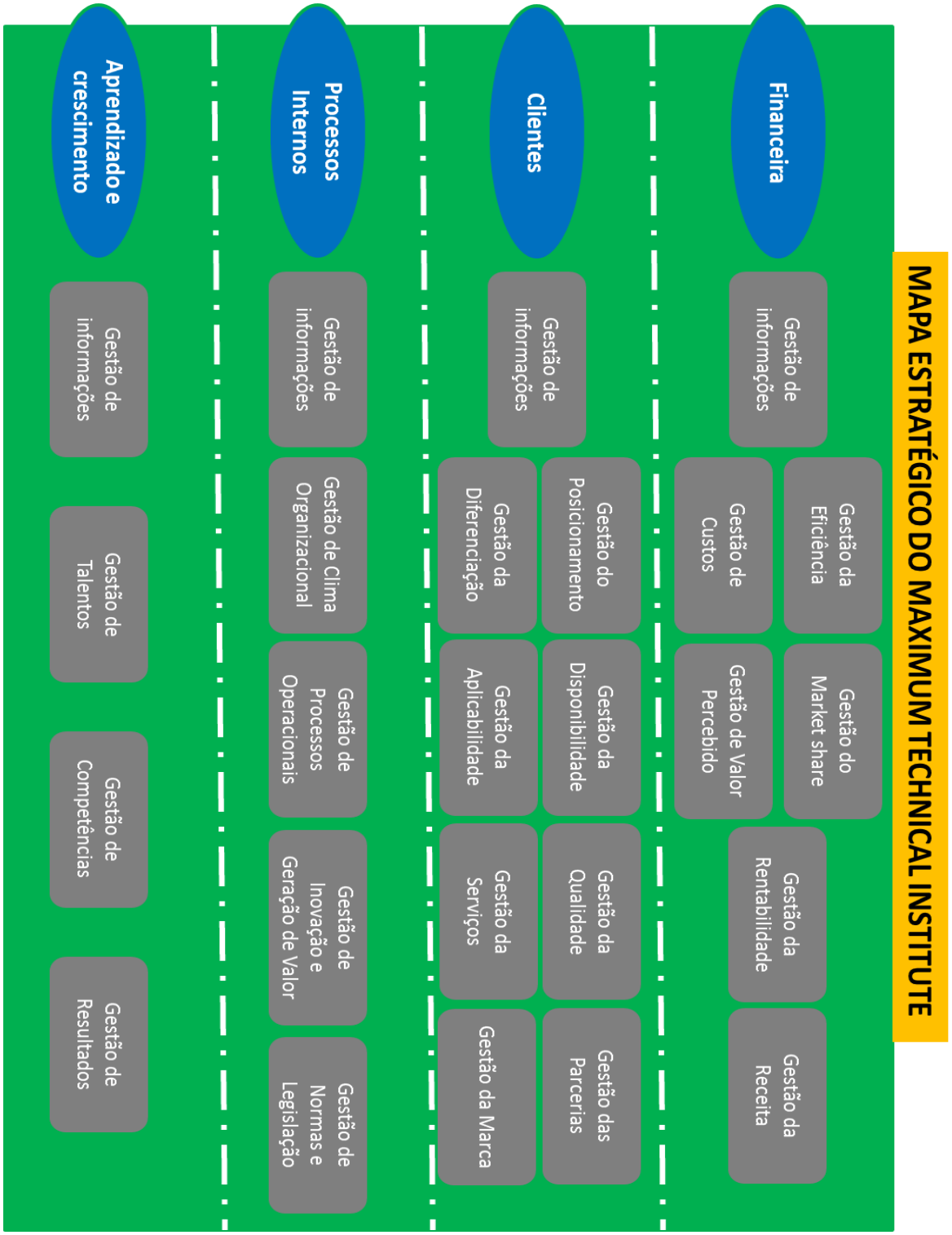

Figura 13 – Quadro Estratégico do BSC – Adaptado de: Lobato et tal (2012)

Após a criação do mapa estratégico definimos como próximo passo a elaboração do Plano de Ações Estratégicas. Neste plano serão contemplados todos os requisitos dos painéis estratégicos de cada perspectiva do BSC, assim seria redundante elaborar os painéis e repetir o mesmo argumento nos planos de ações que serão objeto do próximo item deste trabalho.

INDICADORES ESTRATÉGICOS DO MAXIMUM TECHNICAL INSTITUTE			
		GESTÃO	INDICADORES
DIMENSÃO	APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Informações	% Atualização
			% de Cobertura
		Talentos	Tempo médio de captação
			% Turn over
		Competências	% de Cumprimento do Plano de Treinamentos.
			% de Cobertura do Plano de Treinamentos.
		Resultados	Índice de Satisfação dos clientes internos.
			Tempo médio de atendimento às demandas.
	PROCESSOS INTERNOS	Informações	% Atualização
			% de Cobertura
		Clima Organizacional	Favorabilidade média
			% de Execução das ações planejadas.
		Operação	% Ocupação dos Recursos
			% de Cumprimento de cronograma.
		Inovação	Número de Iniciativas implantadas / Número de iniciativas planejadas
			Número de iniciativas em curso / demanda
		Normas e leis	Número de multas aplicadas por órgãos de fiscalização.
			% de Conformidade em auditorias.

Tabela 13 – Indicadores parte 1 - do Maximum Technical Institute.

INDICADORES ESTRATÉGICOS DO MAXIMUM TECHNICAL INSTITUTE			
		GESTÃO	INDICADORES
DIMENSÃO	FINANCEIRA	Informações	% Atualização
			% de Cobertura
		Eficiência	Faturamento / custos
			Custo de retrabalho / custos
		Custos	% de cumprimento do plano de custos.
			Custo médio por aluno.
		Market share	% de mercado atendido pela instituição.
			% de Variação do Market share
		Valor percebido	% de Clientes que consideram o preço justo.
			% variação do preços em relação aos preços médios de mercado.
		Rentabilidade	Lucro líquido / capital aplicado
			Rendimento de aplicações financeiras / Capital aplicado
		Receita	Receita apurada / receita planejada
			% de Variação da receita

Tabela 14 – Indicadores parte 2 - do Maximum Technical Institute.

INDICADORES ESTRATÉGICOS DO MAXIMUM TECHNICAL INSTITUTE			
		GESTÃO	INDICADORES
DIMENSÃO	CLIENTES	Informações	% Atualização
			% de Cobertura
		Posicionamento	% de Clientes oriundos das escolas técnicas.
			% de Clientes oriundos da concorrência.
		Diferenciação	% de Clientes que escolheram a instituição de seus diferenciais.
			% de Retorno de Clientes
		Disponibilidade	% de Clientes não atendidos devido à falta de vagas.
			Tempo médio de atendimento aos clientes.
		Aplicabilidade	% de Clientes que declaram que os cursos são aplicáveis.
			% de Empresas que declaram que os cursos são aplicáveis.
		Qualidade	% de Clientes que reclamam.
			% de Atendimento às reclamações dos clientes.
		Serviços	% de Ocupação por tipo de serviço.
			% de Renovação dos serviços.
		Parcerias	Número de parcerias fechadas.
			% da ocupação devido a parcerias.
		Marca	% de Clientes que já conheciam a marca.
			% de clientes que dizem confiar na marca.

Tabela 15 – Indicadores parte 3 - do Maximum Technical Institute.

5.10 – ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO ESTRATÉGICOS

Segundo Slack (2009), planejar significa formalizar o que se pretende fazer em um determinado tempo futuro. O plano em si não garante que o evento vá realmente acontecer, mas é uma declaração de intenção do que se quer que aconteça.

Para Campos (2014) o planejamento consiste em estabelecer metas sobre itens que se quer controlar e estabelecer o caminho ou método para tingir as metas propostas.

Crosby (1994) afirma que toda tarefa deve ser relacionada e receber sua atribuição na linha de ação, ainda que seja para saber como está e como ficará. Caso contrário todas as políticas, práticas padronizadas e filosofia a nada resultarão. E finaliza dizendo que boas coisas só acontecem quando planejadas, já as más acontecem por conta própria.

Campos (2014) recomenda o uso da Metodologia de 5W1H para organizar um plano de ações. A sigla 5W1H origina-se nas letras iniciais das perguntas que devemos realizar no momento da elaboração do plano de ação. O conceito do termo significa que uma ação é influenciada por sete aspectos que, ao elaborar um plano de ação, devemos responder, de modo formal, às seguintes questões:

- What? O que deve ser feito? (a ação, em si);
- Why? Por que esta ação deve ser realizada? (o objetivo);
- Who? Quem deve realizar a ação? (os responsáveis);
- Where? Onde a ação deve ser executada? (a localização);
- When? Quando a ação deve ser realizada? (tempo ou prazo – Início e fim);
- How? Como deve ser realizada a ação? (modo, meios, método, etc);

O uso desta ferramenta alinhada com o mapa estratégico do BSC (balanced scorecard) irá fechar o ciclo de planejamento estratégico no Maximum Technical Institute.

A partir dos indicadores teremos a determinação das ações necessárias ao alcance das metas propostas para cada indicador.

A seguir teremos o Plano de Ações Estratégicas:

PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS DO MAXIMUM TECHNICAL INSTITUTE									
DIMENSÃO									
APRENDIZADO E CRESCIMENTO									
GESTÃO	INDICADORES	META	O QUE?	COMO	ONDE	PORQUE	QUEM	INÍCIO	FIM	DURAÇÃO (DIAS)
Informações	% Atualização	100	Manter toda a documentação atualizada para atender as demandas por informação.	Padronizando a rotina de atualizações.	RH	Para assegurar que todas as informações utilizadas na tomada de decisão estão atualizadas.	Coordenador de RH	20/04/2015	20/04/2016	366
	% de Cobertura	100	Assegurar que toda documentação está inserida no sistema de coleta e controle de informações.	Padronizando a necessidade de cobertura do sistema.	RH	Para garantir que toda informação foi coletada e processada dentro dos padrões do sistema.	Coordenador de RH	20/04/2015	20/04/2016	366
Talentos	Tempo médio de captação (dias)	30	Garantir a captação de novos profissionais em no máximo 30 dias.	Utilizando parcerias e rede de contatos.	RH	Para assegurar que a equipe esteja sempre completa no menor tempo possível.	Coordenador de RH	20/04/2015	20/04/2016	366
	% Turn over (anual)	5	Manter o turn over abaixo dos 5% ao ano.	Viabilizando um boas condições de trabalho.	Toda empresa.	Para reter competências estratégicas.	Coordenador de RH	20/04/2015	20/04/2016	366
Competências	% de Cumprimento do Plano de Treinamentos.	100	Cumprir todo o plano interno de treinamentos.	Seguindo o cronograma e viabilizando condições para a execução dos eventos.	Toda empresa.	Para ampliar competências.	Coordenador de RH	20/04/2015	20/04/2016	366
	% de Cobertura do Plano de Treinamentos.	100	Cobrir todas as coordenações da empresa com o Plano Interno de Treinamentos.	Selecionando as demandas prioritárias de cada coordenação.	Toda empresa.	Para suprir as demandas de todos os departamentos.	Coordenador de RH	20/04/2015	20/04/2016	366
Resultados	Índice de Satisfação dos clientes internos.	100	Garantir plena satisfação dos clientes internos.	Atendendo com eficácia todas as demandas.	Toda empresa.	Para dar condições a uma operação de excelência.	Coordenador de RH	20/04/2015	20/04/2016	366
	Tempo médio de atendimento às demandas. (dias)	15	Cumprir o tempo médio de atendimento às demandas.	Seguindo os procedimentos padrão.	Toda empresa.	Para dar mais agilidade às ações da empresa.	Coordenador de RH	20/04/2015	20/04/2016	366

Tabela 16 – Plano de Ações – parte 1 - Maximum Technical Institute.

PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS DO MAXIMUM TECHNICAL INSTITUTE									
DIMENSÃO									
PROCESSOS INTERNOS									
GESTÃO	INDICADORES	META	O QUE?	COMO	ONDE	PORQUE	QUEM	INÍCIO	FIM	DURAÇÃO (DIAS)
Informações	% Atualização	100	Manter toda a documentação atualizada para atender as demandas por informação.	Padronizando a rotina de atualizações.	Toda empresa.	Para assegurar que todas as informações utilizadas na tomada de decisão estão atualizadas.	Coordenador de TI	20/04/2015	20/04/2016	366
	% de Cobertura	100	Assegurar que toda documentação está inserida no sistema de coleta e controle de informações.	Padronizando a necessidade de cobertura do sistema.	Toda empresa.	Para garantir que toda informação foi coletada e processada dentro dos padrões do sistema.	Coordenador de TI	20/04/2015	20/04/2016	366
Clima Organizacional	Favorabilidade média % (comparação com o benchmarking)	80	Atingir meta de favorabilidade em relação ao clima organizacional.	Elaborando e executanto planos de ação.	Toda empresa.	Para garantir um bom ambiente de trabalho que possibilite retenção de talentos e aumento sustentável da eficiencia operacional.	Coordenador de RH	20/04/2015	20/04/2016	366
	% de Execução das ações planejadas.	100	Alcançar meta de execução de tarefas relacionadas ao clima.	Seguindo cronograma e metodologia definidos.	Toda empresa.	Para garantir consistência ao plano de melhoria e manutenção do clima organizacional.	Coordenador de RH	20/04/2015	20/04/2016	366
Operação	% Ocupação dos Recursos	80	Captar demandas para coupar no mínimo 80% dos recursos.	Elaborando e executando o plano de marketing.	Mercado	Para garantir a sustentabilidade do negócio.	Coordenador de Marketing	20/04/2015	20/04/2016	366
	% de Cumprimento de cronograma.	100	Cumprir todo o cronograma de operações conforme planejado mensalmente.	Seguindo o procedimento operacional.	Toda empresa.	Para garantir o máximo de aproveitamento de todos os recursos.	Coordenador de Operações	20/04/2015	20/04/2016	366
Inovação	Número de Iniciativas implantadas / Número de iniciativas planejadas	0,85	Implantar o máximo de inovações demandadas pelo mercado. Atender a meta.	Seguindo técnicas de inovação usadas no mercado e o protocolo de inovações da empresa.	P&D	Para garantir a sustentabilidade do negócio.	Coordenador de P&D	20/04/2015	20/04/2016	366
	Número de iniciativas em curso / demanda	0,8	Garantir que haja o máximo de atendimento às demandas de inovação para o mercado.	Seguindo técnicas de inovação usadas no mercado e o protocolo de inovações da empresa.	P&D	Para garantir a sustentabilidade do negócio.	Coordenador de P&D	20/04/2015	20/04/2016	366
Normas e leis	Número de multas aplicadas por órgãos de fiscalização.	0	Garantir máxima conformidade legal e normativa nas atividades da empresa.	Seguindo a legislação e normas aplicáveis.	Toda empresa.	Para garantir a sustentabilidade do negócio.	Coordenador de Administração.	20/04/2015	20/04/2016	366
	% de Conformidade em auditorias.	85	Garantir máxima conformidade legal e normativa nas atividades da empresa.	Seguindo a legislação e normas aplicáveis.	Toda empresa.	Para garantir a sustentabilidade do negócio.	Coordenador de Administração.	20/04/2015	20/04/2016	366

Tabela 17 – Plano de Ações – parte 2 - Maximum Technical Institute.

PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS DO MAXIMUM TECHNICAL INSTITUTE													
		GESTÃO	INDICADORES	META	O QUE?	COMO	ONDE	PORQUE	QUEM	INÍCIO	FIM	DURAÇÃO (DIAS)
DIMENSÃO	FINANCEIRA	Informações	% Atualização	100	Manter toda a documentação atualizada para atender as demandas por informação.	Padronizando a rotina de atualizações.	Finanças	Para assegurar que todas as informações utilizadas na tomada de decisão estão atualizadas.	Coordenador de Finanças	20/04/2015	20/04/2016	366
			% de Cobertura	100	Assegurar que toda documentação está inserida no sistema de coleta e controle de informações.	Padronizando a necessidade de cobertura do sistema.	Finanças	Para garantir que toda informação foi coletada e processada dentro dos padrões do sistema.	Coordenador de Finanças	20/04/2015	20/04/2016	366
		Eficiência	Faturamento / custos	2	Assegurar o cumprimento da meta de produtividade.	Estabelecendo um controle fino dos custos e maximizando a utilização de recursos com o preço mais elevado possível dentro da realidade do mercado.	Toda empresa	Para garantir a sustentabilidade do negócio.	Coordenador de Finanças	20/04/2015	20/04/2016	366
			Custo de retrabalho / custos	0,01	Assegurar o cumprimento da meta de produtividade.	Estabelecendo um plano de controle e redução de retrabalho.	Toda empresa	Para garantir a sustentabilidade do negócio.	Coordenador de Finanças	20/04/2015	20/04/2016	366
		Custos	% de cumprimento do plano de custos.	100	Assegurar o cumprimento da meta de controle de custos.	Estabelecendo um controle fino de todos os custos na organização.	Toda empresa	Para garantir a sustentabilidade do negócio.	Coordenador de Finanças	20/04/2015	20/04/2016	366
			Custo médio por aluno real / custo médio por aluno planejado	100	Assegurar o cumprimento da meta de controle de custos.	Estabelecendo um controle fino de todos os custos na organização.	Toda empresa	Para garantir a sustentabilidade do negócio.	Coordenador de Finanças	20/04/2015	20/04/2016	366
		Market share	% de mercado atendido pela instituição.	10	Viabilizar a abrangência de market share.	Elaborando e aplicando a estratégia de marketing.	Mercado	Para garantir a sustentabilidade do negócio.	Coordenador de Marketing	20/04/2015	20/04/2016	366
			% de Variação do Market share	(+)5	Garantir a variação positiva do market share.	Elaborando e aplicando a estratégia de marketing.	Mercado	Para garantir a sustentabilidade do negócio.	Coordenador de Marketing	20/04/2015	20/04/2016	366
		Valor percebido	% de Clientes que consideram o preço justo.	85	Demonstrar aos clientes o máximo valor pelo preço que pagam.	Atendendo plenamente às expectativas dos clientes.	Toda empresa	Para garantir a sustentabilidade do negócio.	Coordenador de Marketing	20/04/2015	20/04/2016	366
			% variação do preços em relação aos preços médios de mercado.	10	Monitorar preços mercado e comparar com os preços praticados.	Pesquisas mensais.	Mercado	Para garantir um alinhamento dos preços praticados com os preços de mercado.	Coordenador de Marketing	20/04/2015	20/04/2016	366
		Rentabilidade	Lucro líquido / capital aplicado (ano)	1,5	Garantir a meta de rentabilidade.	Controle de custos e faturamento.	Toda empresa	Para garantir a sustentabilidade do negócio.	Coordenador de Finanças	20/04/2015	20/04/2016	366
			Rendimento de aplicações financeiras / Capital aplicado (ano)	1,15	Garantir a meta de rentabilidade.	Elaborando e executando o plano de investimentos.	Mercado	Para garantir a sustentabilidade do negócio.	Coordenador de Finanças	20/04/2015	20/04/2016	366
		Receita	Receita apurada / receita planejada	100	Garantir o cumprimento da meta de apuração de receita.	Elaborando e aplicando a estratégia de marketing.	Mercado	Para garantir a sustentabilidade do negócio.	Coordenador de Marketing	20/04/2015	20/04/2016	366
			% de Variação da receita	(+)10	Garantir a variação positiva da receita.	Elaborando e aplicando a estratégia de marketing.	Mercado	Para garantir a sustentabilidade do negócio.	Coordenador de Marketing	20/04/2015	20/04/2016	366

Tabela 18 – Plano de Ações – Parte 3 - Maximum Technical Institute.

PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS DO MAXIMUM TECHNICAL INSTITUTE												
		GESTÃO	INDICADORES	META	O QUE?	COMO	ONDE	PORQUE	QUEM	INÍCIO	FIM	DURAÇÃO (DIAS)
DIMENSÃO	CLIENTES	Informações	% Atualização	100	Manter toda a documentação atualizada para atender as demandas por informação.	Padronizando a rotina de atualizações.	Atendimento	Para assegurar que todas as informações utilizadas na tomada de decisão estão atualizadas.	Coordenador de Atendimento	20/04/2015	20/04/2016	366
			% de Cobertura	100	Assegurar que toda documentação está inserida no sistema de coleta e controle de informações.	Padronizando a necessidade de cobertura do sistema.	Atendimento	Para garantir que toda informação foi coletada e processada dentro dos padrões do sistema.	Coordenador de Atendimento	20/04/2015	20/04/2016	366
		Posicionamento	% de Clientes oriundos das escolas técnicas.	80	Garantir a meta de captação de alunos oriundos das escolas técnicas.	Através de parcerias com as instituições de ensino técnico.	Mercado	Manter diferenciação e posicionamento da empresa no mercado.	Coordenador de Marketing	20/04/2015	20/04/2016	366
			% de Clientes oriundos da concorrência.	20	Garantir meta de captação de alunos oriundos da concorrência.	Através de companhas publicitárias nas redes sociais.	Mercado	Para conquistar market share.	Coordenador de Marketing	20/04/2015	20/04/2016	366
		Diferenciação	% de Clientes que escolheram a instituição de seus diferenciais.	70	Garantir o conhecimento de nossos diferenciais por todos os potenciais clientes.	Através de vídeos nas redes sociais.	Mercado	Manter diferenciação e posicionamento da empresa no mercado.	Coordenador de Marketing	20/04/2015	20/04/2016	366
			% de Retorno de Clientes	20	Garantir o retorno de clientes.	Através da política de fidelização.	Mercado	Para manter market share.	Coordenador de Marketing	20/04/2015	20/04/2016	366
		Disponibilidade	% de Clientes não atendidos devido à falta de vagas.	5	Garantir a meta de atendimento de demanda.	Através da distribuição da demanda entre os recursos existentes.	Toda empresa	Para garantir a sustentabilidade do negócio.	Coordenador de Atendimento	20/04/2015	20/04/2016	366
			Tempo médio de atendimento aos clientes. (min)	15	Garantir o tempo médio de atendimento ao cliente real ou virtual.	Política de comunicação ativa, sistema de auto atendimento, sistema de agendamento.	Toda empresa	Assegurar satisfação do cliente.	Coordenador de Atendimento	20/04/2015	20/04/2016	366
		Aplicabilidade	% de Clientes que declaram que os cursos são aplicáveis.	95	Garantir a aplicabilidade prática dos conhecimentos adquiridos nos cursos.	Através de reuniões periódicas com as empresas da região e pesquisas nacionais.	Mercado	Manter diferenciação e posicionamento da empresa no mercado.	Coordenador de P&D	20/04/2015	20/04/2016	366
			% de Empresas que declaram que os cursos são aplicáveis.	90	Garantir o alinhamento com as necessidades de competências das empresas.	Através de reuniões periódicas com as empresas da região e pesquisas nacionais.	Mercado	Manter diferenciação e posicionamento da empresa no mercado.	Coordenador de Atendimento	20/04/2015	20/04/2016	366
		Qualidade	% de Clientes que reclamam.	1	Garantir a plena satisfação dos clientes.	Através da comunicação clara e objetiva dos procedimentos da empresa e do programa de ouvidoria proativa.	Toda empresa	Assegurar satisfação do cliente.	Coordenador de Atendimento	20/04/2015	20/04/2016	366
			% de Atendimento às reclamações dos clientes.	100	Atender e dar resposta à todas as reclamações de clientes.	Através da classificação e priorização das reclamações.	Toda empresa	Assegurar satisfação do cliente.	Coordenador de Atendimento	20/04/2015	20/04/2016	366
		Serviços	% de Ocupação por tipo de serviço.	80	Garantir a ocupação mínima por serviço de treinamento a ser prestado.	Por meio do planejamento e execução do plano de marketing.	Toda empresa	Para garantir a sustentabilidade do negócio.	Coordenador de Marketing	20/04/2015	20/04/2016	366
			% de Renovação dos serviços. (ano)	20	Garantir a efetiva renovação da carteira de serviços educacionais.	Implantando iniciativas do plano de inovações.	Toda empresa	Para garantir a sustentabilidade do negócio.	Coordenador de P&D	20/04/2015	20/04/2016	366
		Parcerias	Número de parcerias fechadas. (ano)	12	Garantir a execução da política de parcerias.	Através da política de parcerias com escolas e empresas.	Mercado	Para conquistar market share.	Coordenador de Marketing	20/04/2015	20/04/2016	366
			% da ocupação devido a parcerias.	15	Garantir a efetividade das parcerias fechadas.	Através da política de parcerias com escolas e empresas.	Toda empresa	Para conquistar market share.	Coordenador de Marketing	20/04/2015	20/04/2016	366
		Marca	% de Clientes que já conheciam a marca.	60	Garantir o reconhecimento da marca no mercado local.	Através de iniciativas multimídia.	Mercado	Para conquistar market share.	Coordenador de Marketing	20/04/2015	20/04/2016	366
			% de clientes que dizem confiar na marca.	80	Garantir o alto grau de confiabilidade dos clientes na marca.	Através do bom atendimento e iniciativas multimídia.	Mercado	Para conquistar market share.	Coordenador de Marketing	20/04/2015	20/04/2016	366

Tabela 19 – Plano de Ações – parte 4 - Maximum Technical Institute.

Com o cumprimento do Plano de Ações a previsão é que o Maximum Technical Institute cumpra suas metas estratégicas e assegure a sustentabilidade do negócio.

É importante ressaltar que o plano outrora apresentado deve ser desdobrado por cada coordenação em planos táticos e operacionais, com metas alinhadas à estratégia.

5.11 – METODOLOGIA DE VERIFICAÇÃO DA EFICÁCIA

Falconi (2009) nos alerta sobre a importância da execução das tarefas do plano de ações para que as metas sejam alcançadas, ressalta que a cobrança periódica é o melhor método para se alcançar o sucesso de um empreendimento.

Neste sentido serão adotadas reuniões mensais de verificação dos indicadores estratégicos e do andamento das ações táticas e estratégicas.

Um relatório mensal de cada área será emitido com análise crítica de desempenho de cada indicador e caso algum esteja fora da meta será exigido uma análise critica e um plano de ações para correção do desvio.

Cada coordenação terá seu "dashboard" disponível após execução do plano de informações.

Cada coordenador terá uma reunião semanal com suas respectivas equipes para planejar a execução das tarefas de rotina que estarão alinhadas com a estratégia.

A estratégia será revista anualmente em reunião preparada para este fim. Neste momento serão atualizadas todas as análises aqui conduzidas para identificar eventuais inconsistências entre o cenário real e o planejado.

Figura 14 – Modelo de verificação da eficácia

VI – CONCLUSÕES

Existem diversos modelos de planejamento estratégico que foram elaborados por autores consagrados e aplicados por renomadas empresas com resultados realmente bons, mas nem sempre o que deu certo numa empresa é garantido que dará bons frutos em outra.

Então uma pesquisa sobre as diferentes técnicas é sempre o mais recomendado, desta forma a organização pode identificar qual método está mais alinhado com a cultura, os recursos, as metas e os cenários da organização.

Um diagnóstico deve ser planejado e realizado de forma a produzir informações confiáveis que possam ser usadas no futuro na empresa. Esta etapa é muito importante e deve ser conduzida com os recursos apropriados.

A formulação estratégica é muito importante, pois será o referencial de toda organização por muito tempo, ramificando-se em planos táticos e operacionais que darão forma à estratégia na rotina da organização.

Toda estratégia deve ser transformada em números, especialmente aqueles que indicam a sustentabilidade do negócio. Desta forma, indicadores financeiros devem ser prioritariamente analisados e ter sua rota monitorada e corrigida sempre que necessário.

Um plano de ações é a materialização da estratégia em ações tangíveis que devem ser executadas. Não devemos ser permissivos em casos em que as tarefas acordadas não foram executadas. As responsabilidades devem balizar as cobranças.

Todas as metas devem ser revisadas e acompanhadas periodicamente. A análise crítica deve estar fundamentada num eficiente sistema de informações que colete e processe informações internas e externas transformando todos os dados em relatórios que fundamentem a tomada de decisões.

A estratégia deve no fim cumprir sua missão de garantir a sustentabilidade do negócio em todas as dimensões necessárias à sua sobrevivência. Desta forma, quando elaboramos um planejamento estratégico eficaz estamos prestando um serviço à sociedade, pois garantimos a geração de valores tangíveis e intangíveis para o país.

Cada empresa deve primar por possuir sua estratégia, afinal se a organização não elaborar sua estratégia, no fim passará a fazer parte da estratégia da concorrência.

É importante ressaltar que as empresas só existem porque pessoas e empresas demandam produtos e serviços, a estratégia deve começar pela análise de como a empresa pode se tornar indispensável, a estes importantes atores do cenário mercadológico. Sem clientes a estratégia perde o sentido.

Para concluir, o mais importante numa estratégia é a aplicação. Estratégia não aplicada é apenas literatura que é inerte por si só. O valor está nas ações e na riqueza gerada pela tomada de decisões.

VII – BIBLIOGRAFIA

Crosby, Philip B. Qualidade é Investimento. 6º Edição. Rio de Janeiro. José Olímpio, 1994.

Maximiano, Antonio César Amaru. Administração de Projetos. Como transformar ideias em resultados. 2º Edição. São Paulo. Atlas, 2002.

Kotler, Philip. Administração de Marketing. A edição do novo milênio. 8º Edição. São Paulo. Pearson – Prentice Hall, 2004.

Slack, Nigel. Administração da Produção. 3º Edição. São Paulo. Atlas, 2009.

Chiavenato, Idalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração. 5º Edição. São Paulo. Makron Books, 1997.

Deming, W. Edwards. A Nova Economia para a Indústria, o Governo e a Educação. 1º Edição. Rio de Janeiro. Qualitymark, 1997.

Campos, Vicente Falconi. Gerenciamento Pela Diretrizes. Hoshin Kanri. 1º Edição. Belo Horizonte. 1996.

Porter, Michael E. Competição. Estratégias Competitivas Essenciais. 2º Edição. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

Falconi, Vicente. O Verdadeiro Poder. 1º Edição. Nova Lima. Falconi Editora. 2009.

Campos, Vicente Falconi. TQC: Controle de Qualidade Total. 9º Edição. Nova Lima. 2014.

Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário da Língua Portuguesa. 1º Edição. Rio de Janeiro. 1985.

Mintzberg, Henry. Safári de Estratégia: Um roteiro para a selva do planejamento estratégico. 2º Edição. Porto Alegre. Bookman. 2010.

Bossidy, Larry. Execução: A disciplina para atingir resultados. 30º Edição. Rio de Janeiro. Elsevier. 2010.

Lobato, David Menezes. Gestão Estratégica. 1º Edição. Rio de Janeiro. FGV. 2012.

Wright, Pringle. Strategic Management Text and Cases. (Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1992).

Drucker, Peter Ferdinand. Gestão. Management. 1º Edição Revista. Rio de Janeiro. Agir. 2010.

LISTA DE SIGLAS

S.W.O.T - Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats.

C.D – Compact disc.

T.I – Tecnologia da informação.

P & D – Pesquisa e desenvolvimento.

F.D.C – Fundação Dom Cabral.

CREA-RJ – Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Estado do Rio de Janeiro.

CEBRAC – Centro Brasileiro de Cursos.

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

F.O.F.A – Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças.

G.U.T – Gravidade, Urgência, Tendência.

B.S.C – Balanced Scorecard

5W2H – What, Who, When, Where, Why, How, How much.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Identificação dos clientes.

Tabela 2 – Matriz de análise do macro ambiente

Tabela 3 – Matriz de análise do micro ambiente

Tabela 4 – Matriz de análise do análise do ambiente interno.

Tabela 5 – Matriz de análise do análise do ambiente interno e externo.

Tabela 6 – Perguntas Chave para Gravidade.

Tabela 7 – Perguntas Chave para Urgência.

Tabela 8 – Perguntas Chave para Tendência.

Tabela 9 – Priorização de ações com o G.U.T. – Parte 1

Tabela 10 – Priorização de ações com o G.U.T. – Parte 2

Tabela 11 – Cadeia de Valor segundo Porter (1999).

Tabela 12 – Cadeia de Valor do Maximum Technical Institute.

Tabela 13 – Indicadores - Parte 1 - do Maximum Technical Institute.

Tabela 14 – Indicadores - Parte 2 - do Maximum Technical Institute.

Tabela 15 – Indicadores - Parte 3 - do Maximum Technical Institute.

Tabela 16 – Plano de Ações – Parte 1 - Maximum Technical Institute.

Tabela 17 – Plano de Ações – Parte 2 - Maximum Technical Institute.

Tabela 18 – Plano de Ações – Parte 3 - Maximum Technical Institute.

Tabela 19 – Plano de Ações – parte 4 - Maximum Technical Institute.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logotipo Maximum

Figura 2 – Sede do Maximum Technical Institute

Figura 3 – Modelo Lobato et al (2012)

Figura 4 – Modelo Kotler (2000)

Figura 5 – Modelo Campos (2014)

Figura 6 – Modelo misto de Planejamento Estratégico

Figura 7 – Planejamento Estratégico x 5W1H

Figura 8 – Estrutura da Identidade do Planejamento Estratégico

Figura 9 – Estrutura das Cinco Forças de Porter

Figura 10 – Estrutura das funções de Slack

Figura 11 – Diagrama de causa e efeito

Figura 12 – As quatro perspectivas do BSC – Fonte: Lobato et tal (2012)

Figura 13 – Quadro Estratégico do BSC – Adaptado de: Lobato et tal (2012)

Figura 14 – Modelo de verificação da eficácia