

Saul Silva Panerare

**O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade em Empresas
Individuais: Um Estudo de Caso da Uniativo Soluções Corporativas
e Educação Continuada**



Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

Universidade Fernando Pessoa

Porto 2018

Saul Silva Panerare

**O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade em Empresas
Individuais: Um Estudo de Caso da Uniativo Soluções Corporativas
e Educação Continuada**

Universidade Fernando Pessoa

Porto 2018

© 2018
Saul Silva Panerare
“TODOS OS DIREITOS RESERVADOS”

Saul Silva Panerare

**O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade em Empresas
Individuais: Um Estudo de Caso da Uniativo Soluções Corporativas
e Educação Continuada**

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais, sob a orientação do Profa. Doutora Ana Salazar.

RESUMO

A globalização tem obrigado as organizações a mudar constantemente sua posição de mercado, reinventar seus processos e planejamento fazendo com que só sejam vencedoras aquelas que conseguirem ficar à frente das mudanças, saindo da sua zona de conforto, criando novos mercados e novos caminhos, e impondo novas regras de competitividade.

Desta forma, percebe-se que o maior desafio enfrentado pelas organizações é o da administração e pensamento estratégico, ou seja, conduzir os negócios de forma detalhadamente planejada, inovadora e diferenciada, e, ainda assim obter sucesso, num ambiente em constante transformação como o que nos encontramos hoje.

Uma ferramenta que possibilita aos gestores, ainda que de empresas individuais, administrar melhor os seus negócios, é o planejamento estratégico, um método de análise e desenvolvimento de ações que potencializam a capacidades da empresa de se antecipar as mudanças e aproveitar com maior eficácia as oportunidades no mercado.

Visto que o planejamento estratégico não é mais um diferencial e sim um elemento fundamental assumindo um papel importante nas organizações, o presente estudo recorrerá a esta ferramenta como um diferencial competitivo em empresas individuais direcionando sua análise para auxiliar a empresas denominada Uniativo Soluções Corporativas e Educação Continuada, já que, até então, essa não possui nenhum tipo de estudo neste sentido ou mesmo uma estratégia claramente definida.

Dentre as diversas conclusões do estudo foi possível perceber a relevância dos resultados no alinhamento estratégico da empresa que não possuía uma metodologia clara para se colocar de forma mais competitiva no mercado. Observou-se, também que a ausência de um plano estratégico pode torná-la vulnerável aos riscos legais e de mercado. Os resultados encontrados ratificam a importância do processo de planejamento estratégico como uma ferramenta de competitividade a todos os tipos de empresas, sendo relevante nas de constituição individual, como no caso estudado.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, estratégia empresarial, empresas individuais, educação, recursos humanos.

ABSTRACT

Globalization has forced organizations to constantly change their market position, to reinvent their processes and planning, and to win only those who are able to stay ahead of change, out of their comfort zone, creating new markets and new paths, and imposing new rules of competitiveness.

In this way, it is perceived that the greatest challenge faced by organizations is that of management and strategic thinking, that is, to conduct business in a detailed, innovative and differentiated manner, and yet succeed in an environment in constant transformation as the that we meet today.

A tool that enables managers, even from individual companies, to better manage their business, is strategic planning, a method of analysis and development of actions that enhance the company's ability to anticipate change and take advantage of opportunities more effectively in the market.

Since strategic planning is no longer a differential but a fundamental element assuming an important role in organizations, the present study will use this tool as a competitive differential in individual companies directing its analysis to assist the companies denominated Uniativo Corporate Solutions and Continuing Education , since, until then, it does not have any type of study in this sense or even a clearly defined strategy.

Among the several conclusions of the study it was possible to perceive the relevance of the results in the strategic alignment of the company that did not have a clear methodology to place itself in a more competitive way in the market. It was also noted that the absence of a strategic plan could make it vulnerable to legal and market risks. The results confirm the importance of the strategic planning process as a competitiveness tool for all types of companies, being relevant in the individual constitution, as in the case studied.

Keywords: *Strategic planning, business strategy, individual companies, education, human resources.*

ÍNDICE GERAL

Capítulo I - Introdução

1.1 Tema	1
1.2 Justificativa	2
1.3 Problema de investigação	3
1.4 Objetivos	4
1.5 Metodologia	5
1.6 Estrutura	6

Capítulo II- O planejamento estratégico

2.1 Introdução	8
2.2 Tipos de planejamento	8
2.3 Definições e evolução do planejamento estratégico	10
2.4 Fases e componentes de um processo de planejamento estratégico	12
2.5 Missão, Visão e Valores	12
2.6 Diagnóstico estratégico	14
2.6.1 Ambiente externo	14
2.6.2 Ambiente interno	16
2.7 Ferramentas de diagnóstico	17
2.8 Cenários	17
2.9 Análise do Ambiente Geral – PEST	18
2.10 Análise SWOT	23
2.11 Fatores críticos para o sucesso (FCS)	24
2.12 Formulação de metas, objetivos e estratégias	25
2.13 Definição de metas e objetivos	25
2.14 Definição das estratégias	26
2.15 A Matriz de ANSOFF	27
2.16 Composto de Marketing	28
2.16.1 Produto	29
2.16.2 Preço	29
2.16.3 Praça	31
2.16.4 Promoção	32
2.16.5 Pessoas	32

2.16.6 Processos	33
2.16.7 Posicionamento	33
2.16.8 Performance	34
2.17 Empreendedorismo, Classificação e Características das Empresas Individuais	34
2.17.1 O MEI (Microempreendedor Individual)	36
2.17.2 O Empresário Individual	37
2.16.3 O EIRELI (Empresa Individual de Responsabilidade Limitada)	37
2.18 O planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na empresa individual	38
2.19 Conclusões e implicações para estudo	40

Capítulo III - Metodologia

3.1 Introdução	41
3.2 Método de pesquisa	42
3.3 Problema e objetivos	43
3.4 Design	43
3.5 Método de recolha de dados	45
3.6 Métodos de análise de dados	46
3.7 Conclusão	46

Capítulo IV - O caso “Uniativo Soluções Corporativas e Educação Continuada”

4.1 Introdução	48
4.2 Apresentação e Histórico da Empresa	48
4.3 Definição do Negócio	50
4.3.1 Missão	51
4.3.2 Visão	51
4.3.3 Valores	51
4.4 Análise do Ambiente Geral – PESTEL	52
4.4.1 Político-legal	52
4.4.2 Econômico	54
4.4.3 Inflação	56
4.4.4 Taxa de Câmbio	56
4.4.5 Juros	56
4.4.6 Desemprego	57

4.4.7 Sociocultural	58
4.4.8 Tecnológico	60
4.4.9 Meio ambientais	61
4.4.10 Fatores legais	61
4.5 Diagnóstico Organizacional de Ambientes	62
4.5.1 Matriz SWOT	63
4.6 Análise Estratégicas do Ambiente de Recursos Humanos e Educação	64
4.6.1 O Setor de Educação – Cursos e Pós-Graduações	64
4.6.2 O Setor de Recursos Humanos	68
4.7 Composto de Marketing	69
4.7.1 Produto	70
4.7.2 Preço	72
4.7.3 Praça	72
4.7.4 Promoção	73
4.7.5 Pessoas	74
4.7.6 Processos	75
4.7.7 Posicionamento	76
4.7.8 Performance	76
4.8 Cenários	78
4.9 Análise da Franquiabilidade do Negócio	78
4.9.1 Franquias no setor de Educação no Brasil	79
4.9.2 Franquias de Recursos Humanos no Brasil	81
4.10 Definição da Estratégia e Objetivos	82
4.11 Implementação e Controle	84
4.12 Conclusão	88
Capítulo V - Conclusão	
5.1 Tema	89
5.2 Objetivos e Conclusões	90
5.3 Recomendações	93
5.4 Limitações	94
5.5 Pesquisa Futura	95
BIBLIOGRAFIA	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Hierarquia do planejamento nas organizações

Figura 2.2 Evolução do Planejamento estratégico

Figura 2.3 Principais forças externas atuantes e seus componentes

Figura 2.4 Cinco forças do ambiente setorial

Figura 2.5 Exemplo de análise dos fatores PESTEL

Figura 2.6 As quatro fases da análise SWOT

Figura 2.7 Matriz de Ansoff

Figura 3.1 Design de pesquisa

Figura 4.1 Previsão do PIB dos economistas

Figura 4.2 Mapa região nordeste do Brasil

Figura 4.3 Desempenho de franquias educacionais

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 Características do planejamento estratégico, tático e operacional

Tabela 4.1 Matriz SWOT da Uniativo

Tabela 4.2 Mix de Produtos/Serviços ofertados pela Uniativo

Tabela 4.3 Parceiros estratégicos da Uniativo

Tabela 4.4 Diretrizes estratégicas da Uniativo

Tabela 4.5 Plano de Ação para busca de investidores para franquear o negócio

Tabela 4.6 Plano de Ação para abrir 1º filial

Tabela 4.7 Plano de Ação para aumentar a carteira de clientes

Tabela 4.8 Plano de Ação para ampliar a atuação no mercado de Jovem Aprendiz

Tabela 4.9 Plano de Ação para criar plano de cargos e carreira

CAPÍTULO I – introdução

1.1 Tema

Esta dissertação decorre sobre o tema Planejamento Estratégico e sua relevância na competitividade de empresas individuais.

Nos cenários atuais, em que grandes e constantes mudanças ocorrem velozmente em todos os ambientes, novas tendências e mesmo discontinuidades estão quebrando paradigmas empresariais. Desse modo, é inevitável a apreciação e o debate a respeito da Gestão e Planejamento Estratégico como um processo de transformação organizacional e ferramenta de competitividade voltado para o futuro, liderado, conduzido e executado pela mais alta administração da entidade para assegurar o crescimento orgânico e sustentável, a continuidade e a sobrevivência da entidade no longo prazo.

Assim, para aumentar as chances de sucesso e minimizar incertezas nesse mundo de negócios dinâmico e instável é que as empresas fazem planejamento estratégico. É evidente que os planos não são uma garantia ou uma ciência exata que mostra o que é certo ou errado em relação ao futuro, no entanto, é um processo que prepara a empresa aumentando a probabilidade de sucesso e de prever situações antecipando soluções.

O Planejamento Estratégico tem se apresentado como uma das principais ferramentas administrativas com o intuito de trazer às organizações um melhor gerenciamento da empresa, capacitando-as a estarem preparadas às mudanças constantes ocorridas no mercado. Por meio dele é possível verificar a existência de problemas ou disfunções que estão afetando os resultados da empresas, bem como fornecer indicadores para ações interventivas que colaborem com a supressão das queixas e melhorem a performance organizacional.

As empresas individuais são, certamente, as que mais precisam de planejamento estratégico, pois sua gestão está concentrada principalmente nas decisões individuais de seu empresário uma vez que este tipo de organização não possui sócios e conseqüentemente uma limitação nas demandas de decisões.

Quando os empresários individuais compreendem os fatores básicos que causam o sucesso ou fracasso da empresa, seus conceitos administrativos os ajudam a superar as dificuldades inevitáveis encontradas em todos os empreendimentos. Resnik (1990) descreve que quando eles se concentram nessas exigências básicas para desenvolver um negócio, invariavelmente conseguem vendas e lucros – e também muita satisfação.

1.2 Justificativa

Em virtude da importância desse assunto, o presente trabalho será direcionado para as Empresas Individuais que são aquelas que possuem em sua constituição legal apenas 1 pessoa figurando como empresário juridicamente constituídas nas formas de Microempreendedor Individual, Empresário Individual ou EIRELI (Empresa Individual de Responsabilidade Limitada) onde daremos ênfase no estudo de caso da Uniativo Soluções Corporativas e Educação Continuada, pois a elaboração desta análise facilitará a gestão da entidade neste novo momento que a organização vivencia.

É inegável a relevância das empresas individuais no atual cenário sócio-econômico brasileiro, pois essas empresas são importante fonte de empregos e responsáveis por uma boa parcela da produção nacional.

Em 2014 foram abertas 1.865.183 novas empresas, segundo dados divulgados pelo Serasa Experian. Destes novos empreendimentos, 82,2% são formados por Microempreendedores Individuais (MEI's) e Empresas Individuais, índice que faz do Brasil um dos países com mais empreendedores individuais do mundo.

Todavia, 27% das novas empresas individuais são encerradas em seu primeiro ano de atividade chegando a 75% de fechamento antes do 5º ano de vida, sendo a falta de planejamento apontada pelas pesquisas como o principal fator de insucesso dos novos empresários.

A observação dos casos práticos permite estabelecer três motivos para a não execução de um planejamento estratégico nas pequenas empresas. São eles:

- 1- Desconhecimento das ferramentas administrativas;
- 2 - Falta de recursos e pessoal qualificado; e
- 3 - Carência das informações de mercado.

A maioria das diversas metodologias de construção do planejamento estratégico empresarial disponíveis na atualidade são voltadas corporações complexas quanto as decisões empresariais, dificultando a adaptação destes modelos à realidade das empresas individuais, que optam por adotar ações de curto prazo, em geral, reativas às condições de mercado.

Deve ser compreendido como um processo cíclico e contínuo de análise do mercado e do desenvolvimento da empresa, destinado a munir o empreendedor de conhecimentos imprescindíveis para a tomada de decisões que minimizem riscos e incertezas de um mercado cada vez mais adverso e competitivo.

Fontes Filho (2006) salienta que todas essas questões indicam um problema central que é a falta de planejamento. Nesse cenário, a questão da estratégia empresarial é de fundamental importância. Porter (1996) afirma que quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia. Isso porque as empresas com quadro humano de decisões reduzidas são mais sensíveis às variações e incertezas do mercado e, por isso, precisam perceber o ambiente competitivo com maior rapidez e sobreviver nos negócios.

1.3 Problema De Investigação

A Uniativo possui seus pilares fundamentados em dois segmentos estrategicamente relacionados, Soluções Corporativas e Educação Continuada, sendo polo oficial da melhor Universidade Particular do Nordeste Brasileiro e maior empresa privada da região atuando na intermediação de mão de obra de estagiários e jovens aprendizes. Oferece cursos nos mais diversos níveis educacionais, Profissionalizantes e técnicos em estados brasileiros e realiza consultorias empresariais nas áreas de Finanças, Patrimônio e Contabilidade e neste ano de 2018 recebeu a autorização do MEC (Ministério da Educação e Cultura) para poder realizar cursos de Pós-Graduações presenciais em qualquer estado brasileiro.

Está localizada com sede na cidade de Campina Grande, estado da Paraíba em um ponto geograficamente estratégico não apenas na cidade de atuação como na região nordeste. Sua posição permite um rápido deslocamento para as principais capitais do nordeste. Possui apenas 4 anos de existência sendo considerada uma startup pelo rápido crescimento e presença no mercado em que atua. Possui quadro enxuto de colaboradores seguindo a tendência de organizações exponenciais focadas em resultados e não em processos valorizando a informação e simplificando a departamentalização organizacional.

Por possuir diferenciais únicos e exclusivos em seu segmento de mercado, especialmente a autorização de atuar como agente de certificação do programa federal “Jovem Aprendiz” na capacitação de jovens para o mercado de trabalho e ser também autorizada a realizar cursos de Pós-Graduações ainda que não seja uma Faculdade ou Universidade surge a necessidade de realizar este Planejamento Estratégico uma vez que a organização está em processo de se tornar franquia e assim multiplicar sua presença no território nacional mediante pontos com franqueados.

1.4 Objetivos

Dentro dessa perspectiva de planejamento este trabalho se propõe a aplicar, desenvolver e multiplicar os conhecimentos adquiridos nas disciplinas do mestrado em Ciências Empresariais com um estudo de caso que tem o propósito de:

- Apresentar as fases e bases teóricas do Planejamento Estratégico;
- Analisar como o planejamento estratégico pode auxiliar na gestão do negócio do empresário individual como ferramenta de competitividade?
- Desenvolver o plano estratégico da empresa Uniativo Soluções Corporativas e Educação Continuada que permitirá visualizar os aspectos dos ambientes externos e internos e suas variáveis sendo analisada a estratégia competitiva da empresa para a definição do novo modelo de negócios nesta nova fase de franquibilidade que a organização vivenciará no segundo semestre de 2018.

1.5 Metodologia

O estudo será elaborado numa concepção exploratória, analisando dados qualitativos primários e secundários, através de pesquisa e revisão bibliográfica seguido de um estudo de caso da Uniativo Soluções Corporativas e Educação Continuada. Segundo Sellitz et al. (1965), enquadram-se na categoria dos estudos exploratórios todos aqueles que buscam descobrir ideias e intuições, na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado. Eles possibilitam aumentar o conhecimento do pesquisador sobre os fatos, permitindo a formulação mais precisa de problemas, criar novas hipóteses e realizar novas pesquisas mais estruturadas.

De forma semelhante, Gil (2002) considera que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Para Aaker, Kumar & Day (2004), a pesquisa exploratória costuma envolver uma abordagem qualitativa, tal como o uso de grupos de discussão; geralmente, caracteriza-se pela ausência de hipóteses, ou hipóteses pouco definidas. Segundo Mattar (2001), os métodos utilizados pela pesquisa exploratória são amplos e versáteis. Os métodos empregados compreendem: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal. Para Zikmund (2000), os estudos exploratórios, geralmente, são úteis para diagnosticar situações, explorar alternativas ou descobrir novas ideias.

Segundo Yin (2005), o uso do estudo de caso é adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos. O autor assevera que o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”. Isso ocorre quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Primeiramente, objetivando aprofundar ideias sobre o objeto de estudo, serão revisadas e utilizadas informações secundárias, resultantes de revisões e pesquisa bibliográfica para a contextualização e análise do referencial teórico na busca de explicações, esclarecimentos e discussões sobre o objeto e os temas de estudo, tendo por suporte referências publicadas em livros, congressos, revistas, jornais, dentre outros locais de referência de conhecimento e informações como site de internet.

Segundo Yin, 2005, a utilização da teoria, na realização de estudos de caso representa uma ajuda imensa na definição do projeto de pesquisa e na coleta de dados adequados. Além disso, torna-se o veículo principal para a generalização dos resultados do estudo de caso.

Em seguida, realizar-se-á um Estudo de Caso buscando traduzir a realidade contextualizada de forma clara e completa, bem como o tratamento contextual das circunstâncias estudadas e sua operacionalização.

Segundo Yin (2005), em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”. Isso ocorre quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

O objetivo, portanto, é apresentar as fases e bases teóricas do Planejamento Estratégico possibilitando obter uma melhor compreensão sobre o tema e sua importância para o desenvolvimento e evolução de empresas individuais, e assim, em um terceiro momento, propor sua aplicação em caso prático, através da elaboração de um plano de negócios para uma média empresa no setor de educação e recursos humanos que entrará em uma fase de vida empresarial relevante.

1.6 Estrutura

Este trabalho de dissertação será desenvolvido e dividido em 5 capítulos, os quais serão descritos a seguir:

O capítulo I apresenta a introdução do trabalho, a contextualização do tema, justificando a sua relevância e as motivações que levaram à realização do estudo de caso, bem como os objetivos, a metodologia realizada e a estrutura do trabalho.

No capítulo II é apresentado o processo de planejamento estratégico, definições e evolução bem como fundamentação teórica e exposição dos conceitos fundamentais sobre sua estrutura, suas fases, componentes, conteúdos, modelos e ferramentas.

O capítulo III apresenta a metodologia utilizada para a construção deste trabalho, processo, problema e objetivos, design, amostragem, método de recolha de dados, métodos de análise de dados e as conclusões com referência à adoção do estudo de caso e a pertinência da pesquisa bibliográfica.

O capítulo IV apresenta um estudo de caso prático do processo de planejamento estratégico aplicado em um plano de negócios para uma média empresa no setor de educação e recursos humanos, suas características bem como a análise e discussão dos resultados.

Por fim, o capítulo V apresenta as conclusões e recomendações sobre o tema, objetivos e problema, bem como a contribuição deste estudo, limitações e orientações para futuras pesquisas.

CAPITULO II - O Planejamento Estratégico

2.1 Introdução

Neste capítulo serão abordados os conceitos e interpretações sobre o processo de planejamento estratégico. Serão abordadas as definições de modelos mais relevantes, as ferramentas de diagnóstico que serão utilizadas, os fatores críticos de sucesso, os cenários e análise de ambientes, notadamente focada nas empresas individuais.

Sendo uma das perspectivas abordadas neste trabalho a aplicação do processo de planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na gestão em empresa individuais, cabe inicialmente uma breve definição das características dos tipos de empreendimentos individuais e a importância deste processo para a gestão adequada e prosperidade deste tipo de organização.

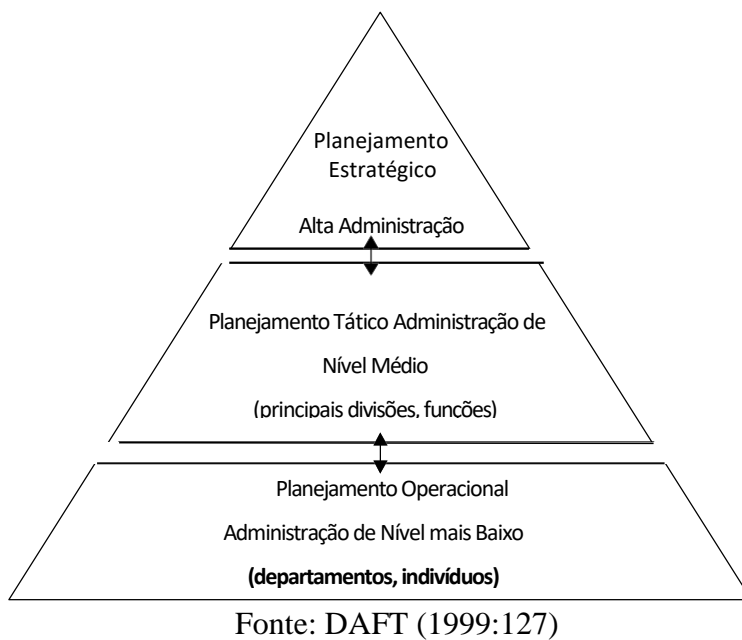
2.2 Tipos de planejamento

Existem diversos tipos de planejamento, posicionados em diferentes níveis hierárquicos na organização, que podem ser classificados como estratégico, tático e operacional.

É importante ressaltar que o planejamento empresarial não se resume ao processo de planejamento estratégico, podendo ser definido como o conjunto das atividades de planejamento que se estendem a todos os níveis da empresa.

Para Ferreira (1997) o planejamento estratégico, por sua vez, é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura da organização e deve nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos.

Figura 2.1: Hierarquia do planejamento nas organizações.



Resumidamente, encontram-se abaixo as definições destes tipos de planejamento.

- **Planejamento estratégico:** é um processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando um rumo amplo e generalizado para a organização. De forma geral, o planejamento estratégico possui um horizonte de tempo longo e sua elaboração é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, embora a participação de outros níveis seja fundamental para que o plano se torne condizente com a realidade da organização e, ainda, para que este envolvimento diminua a resistência à sua implantação.

- **Planejamento tático:** pressupõe um período de tempo mais curto que o planejamento estratégico e seu objetivo é examinar mais especificamente determinadas áreas de resultado, como principais divisões, funções empresariais etc. O processo do planejamento tático realiza-se dentro da estrutura do plano estratégico e se desenvolve em um nível organizacional inferior.

- **Planejamento operacional:** tem como resultado cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, envolvendo gerentes de cada unidade onde são desenvolvidos os planos. Seu horizonte de tempo é mais curto que o do planejamento tático, podendo ser mensal, semanal ou até mesmo diário.

Tabela 2.1: Características do planejamento estratégico, tático e operacional

Características	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Prazo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Análise básica	Ramo de atividade e mercado de atuação	Principais componentes de atividade e áreas específicas	Tarefas específicas
Responsáveis pelo processo	Alta administração: diretores, equipes e consultores de administração	Envolvimento de executivos que formularam o planejamento estratégico e gerentes	Chefes de divisões que participaram do processo de planejamento tático
Complexidade	Alta. Existem muitas variáveis, pois analisa o ambiente interno e externo e os pontos fortes e fracos	Alta ou média, mas com um número menor de variáveis, considerando o retorno financeiro, as condições de mercado e os recursos organizacionais	Baixa. Considera variáveis como previsão de mercado para cada produto, orçamento, recursos necessários para produção etc.
Resultados	Declaração genérica que afirma o propósito básico da organização e define seu ramo de atividade	Diretrizes que envolvem as seguintes áreas: objetivos financeiros, oportunidades de mercado, organização, instalações físicas, período de tempo para a próxima revisão	Previsões para o período; mudanças internas; produção e cronogramas; responsabilidades e orçamento

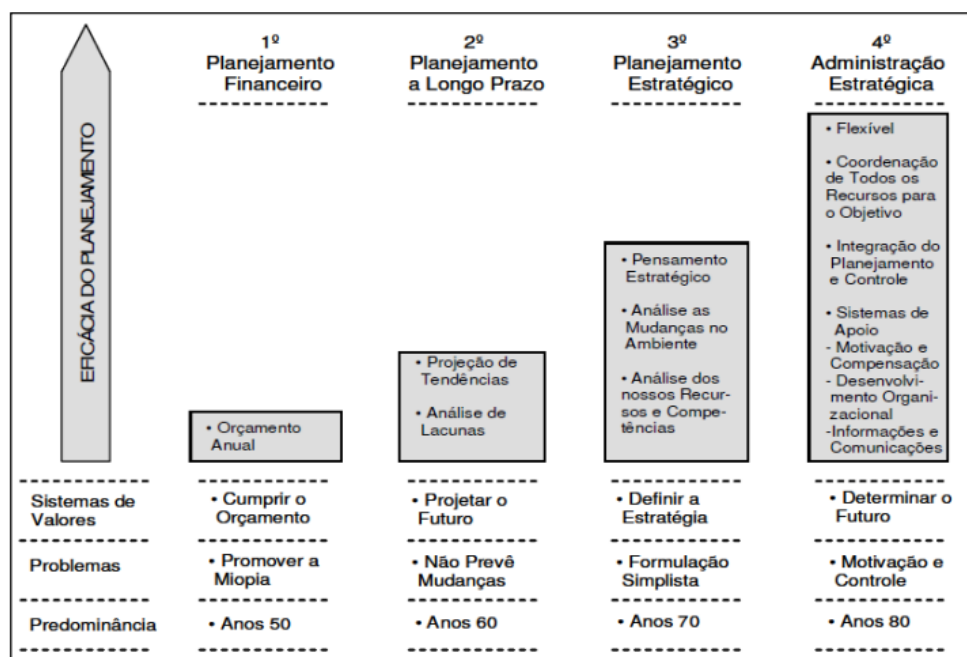
Fonte: elaboração a partir de Montana & Charnov (2005)

2.3 Definições E Evolução Do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico apresenta grande evolução ao longo da história, considerando tanto sua forma como sua concepção. Na medida em que a sociedade avançava, a evolução do planejamento acompanhava. Significativas mudanças ocorrem da era industrial para era da informação e dessa para a era do conhecimento.

Na Figura 2, apresenta-se, detalhadamente, a evolução do planejamento onde resumidamente, cada fase evolutiva do planejamento tem adquirido as contribuições mais significativas das fases anteriores, aumentando, assim, a sua eficácia.

Figura 2.2: Evolução do Planejamento estratégico



Fonte: Tavares, 2000, p.06.

A origem do planejamento estratégico pode ser identificada nas mais antigas civilizações. Desde os reis, os governantes e os administradores sempre tiveram a necessidade de decidir com antecedência suas ações para alcance do sucesso e avanço de seus recursos a longo prazo.

O processo de planejamento existente nos anos 60 envolvia ciclos econômicos previsíveis, pois o ambiente era estável, os concorrentes conhecidos e comportamento dos clientes era previsível também. Mesmo assim, somente na década de 70 surge o Planejamento Estratégico caracterizado por um método estruturado para determinação das ações no presente, visando as incertezas do futuro.

Os anos 70, turbulentos com crise do petróleo, altas taxas de câmbio, produtos japoneses de alta qualidade e baixo custo que eram exportados para os Estados Unidos, novas tecnologias, formação de blocos econômicos, globalização dos mercados além das questões sociais e ambientais contribuíram para a reformulação no processo de planejamento estratégico, tendo este a função de conduzir racionalmente as organizações rumo aos objetivos almejados.

A partir da década de 80, o enfoque do planejamento estratégico ganhou amplitude, profundidade e complexidade, originando a administração estratégica.

A década de 90 teve duas metades bem distintas. Na primeira, houve uma retomada significativa do pensamento estratégico, levando em consideração todas as suas limitações.

Já na segunda metade, segundo Chiavenato & Sapiro (2010), em meio à euforia da ascensão da internet, algumas empresas abandonaram por completo a estratégia, enquanto outras a tornaram sinônimo de transformação do negócio.

No século XXI são propostos novos modelos com foco na capacidade de adaptação a mudança, na flexibilidade e no aprendizado organizacional. Para alguns, ter agilidade estratégica passa a ser mais importante que a estratégia em si. Recentes pesquisas revelam que atualmente o planejamento estratégico ainda é a ferramenta de gestão mais utilizada por empresas no mundo todo.

2.4 Fases e componentes de um processo de planejamento estratégico

A literatura apresenta diversas abordagens e metodologias de aplicação do planejamento estratégico, mas, de forma geral, esta metodologia inclui várias atividades, dentre elas, a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos, o desenvolvimento de estratégias, dentre outras, destaca Megginson (1998). Nesta seção do trabalho, segue a caracterização de cada uma destas atividades, as quais são relevantes para a elaboração do planejamento estratégico.

2.5 Missão, Visão e Valores

Chiavenato e Sapiro (2003) definem que missão é a constituição da finalidade e do alcance da organização em termos de produto e de mercado, significa o porquê a organização existe e qual a sua contribuição para o ambiente externo.

Para que a empresa possa definir sua missão de forma mais apropriada, Frezatti (2009) diz que, além de determinar o negócio da empresa, o porquê dela existir, deve-se saber aonde ela pretende chegar e quais necessidades do mercado ela quer atender. Desta forma, uma das melhores formas de definir a missão da empresa é respondendo as seguintes questões:

- Quais produtos/serviços estariam disponibilizando no mercado?
- Que atividades a organização se propõe a desenvolver no ambiente?
- Quem é o seu cliente?
- Em que mercado atua?
- Qual o benefício auferido pelo acionista?

Frezatti (2009)

De forma geral, a missão é a razão de ser da empresa, é uma declaração ampla da diretriz organizacional, fornecendo um sentido às atividades que cada um realiza, bem como despertando a importância destas no todo da empresa, destaca Fernandes, Berton (2005).

Outro ponto muito importante a ser estabelecido no planejamento estratégico é a visão da empresa. Para Thompson JR e Strinckland III (2000), a visão estratégica da empresa pode ser definida como a visão do tipo de empresa que a gerência da organização está tentando criar. Fernandes e Berton (2005) complementam dizendo que a visão tem o propósito de identificar aonde a empresa busca chegar, quais são os seus desejos, seus sonhos e suas ambições.

De acordo com Costa (2003), pode-se observar que as empresas que conseguem apresentar uma visão clara das suas pretensões em longo tempo possuem muito mais chances de serem bem-sucedidas do que as organizações que não conseguem difundir esse conceito para os gestores e muito menos aos colaboradores.

Completando esta parte do planejamento, é necessário, ainda, definir os valores que norteiam a organização, estes são definidos por Oliveira (2006) como o conjunto dos princípios e das crenças fundamentais de uma empresa, que fornecem sustentação a todas as suas principais decisões. Kello (2003) ressalta que “os valores representam os limites que não devem ser ultrapassados no processo de alcançar as metas dos negócios”.

Ressaltando a importância dos valores para a empresa, Tiffany e Peterson (1998) citam que os valores devem ser analisados, compreendidos e utilizados como guia para as ações e atividades de todas as pessoas que representam a empresa.

2.6 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico é prática de rastrear as mudanças no ambiente que possam afetar uma organização e seus mercados

2.6.1 Ambiente externo

As empresas são constantemente afetadas por forças externas do ambiente, sobre as quais não possuem controle, mas que podem interferir muito no seu desenvolvimento. Estas forças externas que atuam sobre a organização formam o macroambiente do setor de negócios.

Figura 2.3 Principais forças externas atuantes e seus componentes.

Variáveis ambientais	Componentes
Econômicos	Taxa de inflação/ juros Mercado de capitais Nível de Produto Nacional Bruto (PNB) Balanço de pagamentos
Sociocultural	Situação socioeconômica de cada segmento da população Nível de alfabetização/ escolaridade Responsabilidade social das pessoas e das empresas Estrutura educacional
Demográfico	Densidade / Mobilidade Taxa de crescimento Composição e distribuição da população Processo migratório
Político/ Legais	Monetárias/ tributárias Relações internacionais Área trabalhista/criminalista e comercial Legislativa (estadual e federal) Estatização ou privatização
Tecnológico	Desenvolvimento e Aquisições de tecnologias pelo País Proteção das marcas e patentes Nível de incentivos governamentais
Ecológico	Índices de poluição Nível de desenvolvimento ecológico Legislações existentes

Fonte: Adaptado de Serpa, 2011.

Segundo Certo (1993), no âmbito do macroambiente, pode-se observar que os principais fatores que devem ser levados em consideração na análise do ambiente externo, considerados criadores de oportunidades e ameaças, são os fatores econômicos, tecnológicos, político/legais, socioculturais, demográficos e ecológicos.

Quanto ao setor de negócios, é o nível do ambiente externo composto dos fatores que causam consequências diretas para a organização, que Porter (1986) descreveu como as cinco forças competitivas, que são a pressão exercida pelos fornecedores, pelos novos entrantes, pelos concorrentes, pelos compradores, e pelos produtos e serviços substitutos. Todos também devem ser analisados de modo a orientar a empresa quanto a ameaças e oportunidades por estes geradas.

Figura 2.4 Cinco forças do ambiente setorial



Fonte: Porter, 1991, p.23.

Quanto a cada uma das cinco forças, Porter (1986) faz as seguintes considerações:

- Entrantes Potenciais – podem implicar em uma queda nos preços e no aumento da demanda por insumos, o que inflacionará os custos do produto final;
- Fornecedores - ao elevarem os seus preços ou diminuírem a qualidade dos produtos e serviços fornecidos, podem comprometer a rentabilidade de uma indústria;
- Compradores - competem com a indústria barganhando por melhor qualidade e melhores preços, podendo até comprometer a rentabilidade da indústria;

- Substitutos - podem reduzir o retorno de uma indústria ao forçarem o reestabelecimento dos preços para que a empresa tenha lucro;
- Concorrentes - a concorrência de preços, por exemplo, é muito instável, e pode deixar toda a indústria em pior situação do ponto de vista da rentabilidade.

Ainda na visão de Porter (1986), o ponto-chave para a organização encontra-se na habilidade que ela tem em lidar com estas forças externas, principalmente no que tange a rivalidade entre as empresas, visto que ela ocorre porque os concorrentes sentem-se ameaçados uns pelos outros, seja pelos novos produtos, por melhores preços ou pela capacidade de perceber as oportunidades e melhor aproveitá-las.

2.6.2 Ambiente interno

Para Bateman e Snell (1998), o ambiente interno consiste nos recursos organizacionais, ou seja, os fatores de dentro da organização, principalmente os fatores financeiros, físicos, humanos e tecnológicos. Estes, por sua vez, são os recursos que a empresa utiliza para conseguir alcançar os objetivos propostos.

Ainda segundo Bateman e Snell (1998), ao analisarem-se funções importantes como marketing, finanças, produção e recursos humanos, deve-se verificar:

- Função Marketing – examinar as principais atividades de marketing considerando os aspectos dos quatro “Ps” formado pelos produtos, preços, praça e promoções;
- Função Finanças – examinar demonstrativos financeiros como indicadores de lucratividade, dívidas, balanços patrimoniais, projeções futuras, entre outras;
- Função Produção – examinar todos os pontos relacionados à fabricação, à produção ou aos serviços da organização, como as instalações industriais, equipamentos, os processos produtivos, a qualidade, os suprimentos e a organização em geral;
- Função Recursos Humanos – examinar os aspectos fundamentais dos recursos humanos, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, rotatividade e produtividade dos colaboradores, absenteísmo, planos de carreiras e salários, plano de benefícios e clima organizacional.

Para efeitos de melhor determinar os pontos fortes e fracos da organização, Porter (1986) cita que quando possível esta análise interna deve ser efetuada levando em consideração a comparação com um ou mais concorrentes do mesmo setor de atuação.

2.7 Ferramentas de diagnóstico

Para a execução do diagnóstico estratégico, é necessária uma série de informações, estar preparado para buscá-las, além de saber que informações são relevantes para o estudo. Desta forma, as ferramentas apresentadas a seguir têm o intuito de facilitar esta busca e a análise das informações sobre o ambiente em que a organização atua.

2.8 Cenários

Para Schwartz (1998), cenário é uma ferramenta utilizada para ordenar a estrutura futura possível, ou seja, são utilizados na formulação de diferentes caminhos que poderão existir amanhã, visando contribuir para a formação de uma estratégia para se adequar a estes caminhos e a alcançar os objetivos. Porter (1998) complementa dizendo que um cenário é uma visão daquilo que o futuro poderia vir a ser, sendo importante o seu uso como instrumento no planejamento estratégico.

Quanto a sua elaboração, devem-se considerar, sequencialmente, os seguintes elementos, segundo Wollenberg, Edmun Ds, Buck (2000):

- Definição do propósito dos cenários a serem elaborados;
- Informações sobre a estrutura do sistema em questão e dos grandes direcionadores de mudanças;
- Geração dos cenários por meio da organização estruturada das informações disponíveis;
- Implicações dos cenários e posterior utilização pelos tomadores de decisão.

Segundo Fahey, Randall (1998), a adoção do planejamento baseado em cenários oportuniza a redução de dois erros muito comuns na tomada de decisão, a falta ou o

excesso de previsão de mudanças, visto que, trabalhando-se com três cenários, o otimista, o pessimista e o mais provável, a empresa tem a possibilidade de modificar suas estratégias de acordo com o cenário que está vivenciando.

2.9 Análise do Ambiente Geral – PEST

Pest é acrônimo para Política (P), Economia (E), Social (S) e Tecnologia (T). Sendo assim, a Análise Pest é utilizada para analisar mudanças políticas, econômicas, socioculturais e tecnológicas no ambiente de negócios. Ela ajuda a trazer uma visão mais macro das ameaças e oportunidades externas a que empresas estão expostas, sendo amplamente utilizada para esse fim.

Alguns estudiosos ainda acrescentam mais duas letras para o acrônimo PEST: Ambiental (A) e Legal (L). Assim, além de Análise Pest você pode ouvir falar de Análise Pestal ou Pestel (sendo que a vogal “e” é acrônimo para environmental, que em português significa meio-ambiente):

- Matriz ou Análise Pest: Política, Economia, Social e Tecnologia;
- Matriz ou Análise Pestal: Política, Economia, Social, Tecnologia, Ambiental e Legal;

O nome utilizado diz respeito aos fatores que serão analisados para que se possam tirar conclusões sobre ameaças e oportunidades externas. Não existe a melhor opção de forma generalizada, pois dependerá do tipo de análise que será feita pela sua empresa. Ao analisar cada um dos tópicos as chances de minimizar riscos e aproveitar ao máximo as oportunidades que se apresentam tornam-se maiores.

A Matriz PEST é importante por vários motivos, conforme veremos a seguir:

A Análise PEST segue o mesmo princípio da SWOT, sendo amplamente utilizada tanto para auxiliar o planejamento estratégico quanto no processo de estruturação de um novo negócio. Sendo àquela um complemento desta.

Trabalhando com cada um de seus pontos-chave (Política, Economia, Social e Tecnologia), ela dá um direcionamento na avaliação de estratégias e dos melhores caminhos a serem seguidos.

Além disso:

- Ajuda a detectar oportunidades;
- Ajuda a detectar ameaças significativas que poderão interferir no rumo planejado;
- Na expansão empresarial, a Análise PEST ajuda a desenvolver uma visão mais objetiva do ambiente em que a organização pensa em inserir-se.

Seu objetivo é o de apoiar nas tomadas de decisão, proporcionando aos gestores uma compreensão muito mais abrangente das mudanças que estão ocorrendo dentro do seu mercado de atuação sabendo antecipadamente quando uma mudança ocorrerá o que permite uma reação antecipada, tomando decisões muito mais acertadas.

Análise Pest trabalha com os fatores externos, apenas, e por este motivo é interessante complementar o planejamento com a Matriz SWOT. Por outro lado, quando se trata de analisar fatores externos, ela trabalha com pilares que embasam os tomadores de decisão com uma visão muito mais abrangente.

Apesar da Matriz Swot considerar fatores internos e externos, não é realizada uma análise tão profunda quanto o que acontece com a Matriz PESTEL ao avaliar fatores externos.

Portanto, o ideal é utilizar as duas metodologias juntas. Ou seja, a utilização de uma não deve eliminar a de outra.

Figura 2.5 Exemplo de análise dos fatores PESTEL

P	E	S	T	E	L
Fatores Políticos	Fatores Econômicos	Fatores Sociais	Fatores Tecnológicos	Fatores Ambientais	Fatores Legais
Políticas governamentais	Economia local	Taxa de crescimento	Tecnologias emergentes	Regulamentos ambientais	Legislação em vigor
Eleições e tendências políticas	Tributação	Mudanças de gerações	Maturidade da tecnologia	Redução da pegada de carbono	Legislação futura
Mudança do governo	Inflação	Tendências de estilo de vida	Legislação tecnológica	Sustentabilidade	Legislação internacional
Políticas de negociação	Juros	Tabus culturais	Pesquisa e Inovação	Gestão de Resíduos	Órgãos e processos regulatórios
Financiamento, bolsas e iniciativas	Tendências econômicas	Atitudes e opiniões dos consumidores	Informação e comunicações	Poluição	Lei trabalhista
Guerras, terrorismo e conflitos	Problemas sazonais	Padrões de compra do consumidor	Desenvolvimento de tecnologia concorrente		Proteção do consumidor
Problemas políticos internos	Crescimento da indústria	Problemas éticos	Problemas de propriedade intelectual		Normas de saúde e segurança
Relações entre países	Taxas de importação / exportação				Regulamentos fiscais
Corrupção	Comércio internacional				Normas específicas da indústria
	Taxas de câmbio internacionais				

Fonte: <https://www.treasy.com.br/blog/analise-pest/>

Para cada um dos fatores pode-se incluir perguntas que são realizadas a fim de trabalhar com cada uma das ameaças e oportunidades externas, por exemplo:

Fatores Políticos

Referem-se ao grau de intervenção do governo na economia. Pode se incluir questões referentes aos regulamentos específicos do setor impostos pelo governo.

- Quando as próximas eleições poderá afetar o governo ou a política regional?
- Qual é a situação política do país e como isso pode afetar o setor?
- Quem são os candidatos mais prováveis para o poder? Quais são os pontos de vista sobre a política comercial e sobre outras políticas que afetam sua organização?
- Como o governo aborda a política corporativa, responsabilidade social corporativa, questões ambientais e legislação de proteção ao cliente? Qual o impacto disso, e é provável que mude?
- Existem outros fatores políticos que provavelmente mudarão? Como afetarão o negócio?

Fatores Econômicos

Incluem taxa de inflação, taxa de câmbio, taxa de juros, taxa de emprego/desemprego e outros indicadores de crescimento econômico. Os fatores econômicos enfrentados por uma organização têm um impacto significativo na forma como uma empresa transportará suas operações no futuro. Por exemplo, taxas de câmbio afetam o custo de bens importados e exportados, enquanto que taxas de juros influenciam o custo do capital disponível para a organização.

- Como está a economia atual: crescendo, estagnando ou declinando?
- As taxas de câmbio estão estáveis ou tendem a variar significativamente?
- O nível de renda dos clientes está subindo ou diminuindo? Como isso provavelmente mudará nos próximos anos?
- Qual é a taxa de desemprego? Será fácil construir uma força de trabalho qualificada? Ou será caro contratar mão de obra qualificada? Nesse caso, como fica o planejamento do orçamento de RH?

- Os consumidores e as empresas têm acesso fácil ao crédito? Caso contrário, como isso afetará a organização?
- Como a globalização afeta o ambiente econômico?
- Existem outros fatores econômicos que devem ser considerados?

Fatores Sociais

Incluem diferentes aspectos culturais e demográficos da sociedade que formam o macroambiente da organização. Aqui falamos de distribuição etária, população e sua taxa de crescimento, consciência de saúde e consciência de segurança. É importante estudar esses fatores, uma vez que ajudarão as empresas a entenderem a dinâmica dos mercados potenciais existentes e emergentes, bem como futuras necessidades dos clientes.

- Qual é a taxa de crescimento da população e qual é perfil de idade? Como isso impactará o negócio?
- As mudanças geracionais na atitude afetarão os serviços/produtos que sua empresa oferece?
- As tendências do mercado de trabalho e atitudes em relação ao trabalho são diferentes para diferentes faixas etárias? Como isso afeta o negócio?
- Que atitudes e tabus sociais podem afetar seu negócio? Houve mudanças socioculturais recentes que podem afetar isso?
- Como as crenças religiosas e as escolhas de estilo de vida afetam a população?
- Existem outros fatores socioculturais que possam impulsionar a mudança para sua empresa?

Fatores Tecnológicos

A tecnologia evolui a um ritmo acelerado, o que faz com que empresas precisem estar atualizadas a essas mudanças. Neste item são incluídos fatores como mudanças tecnológicas, taxa de obsolescência, automação e, claro, inovação. É importante levar os fatores tecnológicos em consideração, pois uma organização que não se atualiza corre o sério risco de ficar para trás.

- Existem novas tecnologias que sua empresa poderia utilizar? Algum software para automatizar gestão orçamentária, de processos, projetos etc.?

- Existem novas tecnologias que podem afetar radicalmente seu trabalho ou sua indústria?
- Seus concorrentes têm acesso às novas tecnologias que podem redefinir seus produtos?
- Existem outros fatores tecnológicos que sua empresa deve considerar?

Fatores ambientais

Dizem respeito à influência do meio ambiente e o impacto dos aspectos ecológicos. Com o aumento da importância da RSE (Responsabilidade Social Empresarial), fatores ambientais tornam-se cada vez mais importantes. Aqui entram itens como procedimentos de reciclagem, pegada de carbono, eliminação de resíduos e sustentabilidade.

- Quais são as considerações ambientais que podem afetar o negócio, no que tange: Regulamentação ambiental, regulamentação ecológica, redução da pegada de carbono, sustentabilidade, gestão de resíduos, espécies em extinção, energia renovável
- Nossos clientes buscam por produtos “verdes”?
- Existem outros fatores ambientais que provavelmente mudarão? Como afetarão o negócio?

Fatores legais

Qualquer empresa, independente do porte, deve entender o que é legal e permitido nos territórios em que atuam. Além disso, é necessário estar ciente de qualquer alteração na legislação e o impacto que isso possa ter sobre as operações comerciais e financeiras, especialmente porque novas leis podem significar aumento de imposto, o que impacta no orçamento empresarial. Exemplos de fatores a serem analisados aqui incluem legislação laboral, direito do consumidor, leis de segurança, regulamentação e restrições internacionais e comerciais.

- Existe alguma legislação pendente, ou mudanças de tributação, que podem afetar a empresa, seja positiva ou negativamente?
- Existe alguma mudança prevista para leis trabalhistas que podem afetar a empresa?
- Atendemos a todas as normas da lei do consumidor?
- Existe alguma mudança prevista nas regulações da indústria em que atuamos?
- Qual é o prazo provável das mudanças legislativas propostas?

- Existem outros fatores legais que provavelmente mudarão? Como afetarão o negócio?

Compreender como ocorre a Análise PEST é ainda mais importante caso a organização queira lançar um novo produto ou esteja elaborando um plano de expansão empresarial. Isso porque cada um desses fatores desempenha um papel importante na determinação da viabilidade e rentabilidade do projeto.

2.10 Análise SWOT

Segundo Porter (1992), o diagnóstico estratégico também pode ser feito por meio da análise SWOT, em que são analisados os strengths (pontos fortes), weaknesses (pontos fracos), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças).

Os pontos fracos e fortes de uma empresa são constituídos por seus recursos, que incluem os recursos humanos, os recursos organizacionais e os recursos físicos, destaca Montana, Charov (2005).

Figura 2.6 As quatro fases da análise SWOT

		Análise interna	
		Pontos fortes (Strengths)	Pontos fracos (Weaknesses)
Análise externa	Oportunidades (Opportunities)	Estratégias de desenvolvimento	Estratégia de sobrevivência
		de mercado de produto ou serviço financeiro de capacidade de estabilidade diversificação	redução de custos desinvestimento liquidação do negócio
	Ameaças (Threats)	Estratégia de manutenção	Estratégia de crescimento
		estabilidade nicho especialização	inovação internacionalização joint venture expansão

Fonte: Adaptada de Oliveira, 1999.

Oliveira (2007) definiu oportunidades como sendo as variáveis externas que não são controláveis, porém estas criam condições favoráveis para a organização, caracterizando-

se como vantagens. Por sua vez, ameaças, são as variáveis externas não controláveis, que podem criar desvantagens para a atuação da empresa.

Chiavenato e Sapiro (2003) citam que a análise SWOT possui o papel de cruzar as oportunidades e ameaças que o ambiente externo apresenta, com os pontos fortes e fracos que a empresa possui no seu ambiente interno. Na Figura 4, relacionam-se estes conceitos em um modelo.

Para Oliveira (1999), diante do resultado encontrado nesta análise, seja pela predominância de pontos fortes ou fracos, e de oportunidades ou ameaças, podem-se adotar as estratégias que irão conduzir a organização à sobrevivência, à manutenção, ao crescimento ou ao desenvolvimento.

2.11 Fatores críticos para o sucesso (FCS)

Rockart (1979) acredita que tão importante quanto a determinação das metas, é a determinação da estrutura básica de variáveis que podem influenciar o sucesso ou fracasso na conquista das metas, os fatores críticos de sucesso.

Segundo Pereira (2008), os fatores críticos de sucesso são parte da organização, mas é o mercado quem os define. Estes fatores podem influenciar o desempenho da empresa no mercado e o conseqüente sucesso ou fracasso do planejamento estratégico da organização.

Grunert e Ellegard (1992) apontam quatro maneiras de ver os fatores críticos de sucesso:

1. Necessários em um sistema de informação de gestão;
2. Característica única de uma empresa;
3. Ferramenta para orientar os gestores;
4. Principais habilidades e recursos para a organização ser bem-sucedida no mercado.

Rockart (1979) propôs um método para identificação dos fatores críticos de sucesso baseado em entrevistas estruturadas com os gestores e, como resultados obtidos por meio destas entrevistas, tem-se as áreas de performance que são essenciais para a organização

completar sua missão e poderão ser utilizados no planejamento e na construção de sistemas de informação gerenciais.

Desta forma, destaca Caralli (2004), as atividades ou atitudes que a organização toma devem sempre assegurar a alta performance destas áreas, caso contrário, a organização pode não conseguir alcançar suas metas eficazmente.

2.12 Formulação de metas, objetivos e estratégias

Depois da realização do diagnóstico estratégico, em que foram identificados os pontos fortes e pontos fracos, analisadas as oportunidades e ameaças e traçados os cenários, segue-se para a definição das metas e dos objetivos, bem como das estratégias que conduziram a organização a alcançar os resultados esperados.

2.13 Definição de metas e objetivos

Tavares (2005) destaca que metas são declarações gerais, amplas, que descrevem intenções globais e delineiam prioridades na ação. Para atingir suas metas, a empresa deve estar disposta a comprometer os recursos financeiros e humanos necessários para alcançar os resultados esperados.

Para Paulino (2003) Cada meta deve ser acompanhada de uma série de objetivos, que são as ações específicas mensuráveis que constituem os passos para se atingir a meta. Geralmente, os objetivos são associados a números e datas, de forma a facilitar o controle se o objetivo foi alcançado ou não.

A principal razão de se definir as metas e os objetivos do negócio é procurar adequar e orientar o caminho a ser seguido para que a empresa cumpra sua missão em direção à sua visão.

2.14 Definição das estratégias

A estratégia é tratada como a elaboração de uma ação, desenvolvida e adequada para alcançar os resultados da empresa, explica Oliveira (2007), ou seja, consiste em definir meios para a execução das metas a serem alcançadas. Porter (1999) classifica as estratégias em dois grandes grupos, que são as estratégias de crescimento e as estratégias competitivas.

Oliveira (1999) descreve que a empresa quando se encontra em uma situação favorável, mesmo apresentado pontos fracos, deve adotar a estratégia de crescimento, visto que esta visa transformar todos os pontos favoráveis em oportunidades. As principais ações desta estratégia são:

- Inovação os produtos e tecnologias – a empresa investe em novos produtos e novas tecnologias;
- Internacionalização – exige sistemas evoluídos de logística e de comunicação;
- Joint ventures - a empresa adquire um concorrente ou associa-se com empresas que desenvolvem produtos complementares aos seus, gerando uma nova linha de negócio para mercados atuais ou novos mercados;
- Expansão de mercado – quando a empresa procura entrar em novos mercados com os produtos/serviços atuais.
- As estratégias competitivas, por sua vez, são utilizadas pelas empresas para enfrentar as cinco forças competitivas e dar sustentação às estratégias de crescimento. Estas consistem em três linhas de abordagem, segundo Porter (1999):
- Liderança em custo – o foco nesta estratégia é ser o detentor dos mais baixos custos frente aos concorrentes. Isso se dá sem ignorar a qualidade do serviço, mas procurando reduzir os custos no geral;
- Diferenciação – é o desafio de oferecer produtos únicos, exclusivos, sob medida, diferentes dos produtos oferecido por concorrentes, obtendo lucros acima da média, e, assim, permite enfrentar o poder dos fornecedores e diminuir o poder dos compradores;
- Enfoque – consiste na combinação entre a adoção da estratégia de liderança em custo ou de diferenciação ou as duas simultaneamente, focando em um determinado nicho de mercado.

Desde o surgimento das técnicas de gestão, houve a preocupação em estabelecer metodologias capazes de mensurar e controlar a utilização dos recursos, bem como a performance das estratégias, destaca Galas (2004). Dentre elas existe o balanced scorecard, uma metodologia de monitoramento e controle da estratégia.

2.15 A Matriz de ANSOFF

A Matriz Ansoff é uma ferramenta utilizada no Planejamento de Marketing que possibilita determinar as estratégias de produto e de crescimento de mercado. Na prática, auxilia na localização de oportunidades de crescimento em unidades de negócio.

Também conhecida como Matriz de produto/mercado, a matriz de Ansoff foi criada por Igor Ansoff (1918 – 2002), um administrador de empresas e matemático russo, conhecido por ser o pai da Administração Estratégica de Empresas.

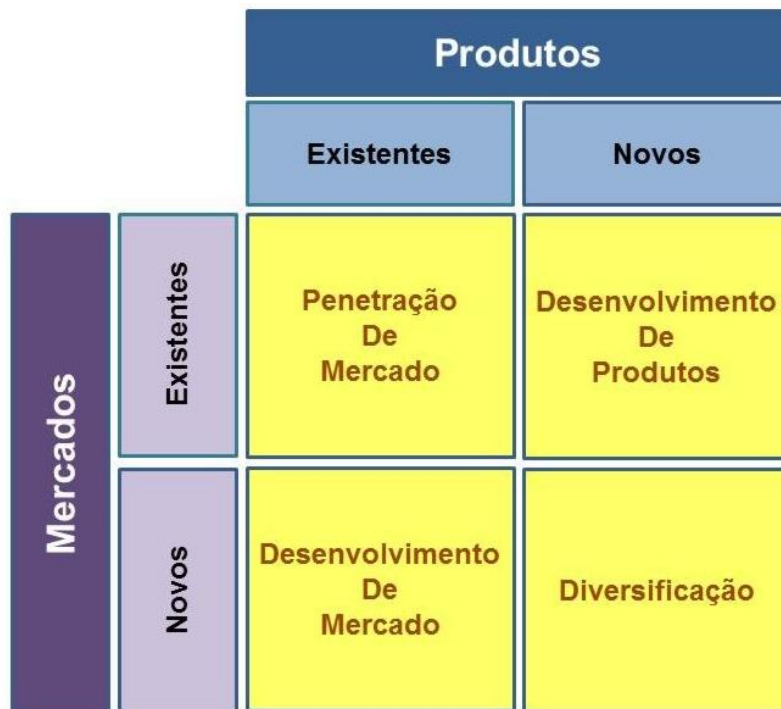
Ansoff discordava de Tylor e Fayol que miravam seus estudos para dentro das empresas. Ansoff afirmava que o ambiente externo era tão ou mais importante para uma organização que a sua estrutura interna. Dessa forma, a partir da segunda metade do Século XX, diversos pesquisadores aderiram aos conceitos de Ansoff, surgindo assim, o que chamamos, atualmente, de Planejamento Estratégico.

A Matriz de Ansoff insere em seus quadrantes, além dos produtos, os mercados em que a unidade de negócios atua ou irá atuar. Hoje em dia, a matriz é utilizada não apenas para unidades de negócios, mas, também, para organizações como um todo.

A Matriz de Ansoff cruza produtos (novos e existentes) com mercados (novos e existentes) gerando, assim, 4 quadrantes, cada um com a sua própria estratégia específica:

- Penetração de Mercado (Produtos Existentes em Mercados Existentes)
- Desenvolvimento de Mercado (Produtos Existentes em Novos Mercados)
- Desenvolvimento de Produtos (Novos Produtos em Mercados Existentes)
- Diversificação (Novos Produtos em Novos Mercados)

Figura 2.7 Matriz de Ansoff



Fonte: <http://www.portaldomarketing.com.br/>

Penetração de Mercado

Esta estratégia se refere ao crescimento de uma empresa atuando na venda de produtos existentes em mercados onde já atua. Visa manter o domínio dos mercados atuais, manter a participação de mercado, crescer mais que os seus concorrentes ou eliminá-los e aumentar a utilização dos produtos atuais pelos clientes já existentes.

Desenvolvimento de Mercado

É a estratégia onde a empresa visa atingir novos mercados, onde ainda não atua, com seus produtos atuais. Um exemplo é a exportação para uma empresa que só atuava no mercado interno de um país. Neste caso as mudanças do produto podem se resumir a embalagens ou manuais. A abertura de novos clientes, distribuidores ou revendedores na mesma região também são considerados por alguns autores como uma estratégia de Desenvolvimento de Mercado.

Desenvolvimento de Produtos

Se refere à estratégia de crescer lançando novos produtos ou novas linhas nos mercados existentes. Normalmente são utilizadas novas versões, novos produtos, em si, ou novas categorias de produtos. Inovação e desenvolvimento de linhas de produto são fundamentais nesta estratégia.

Diversificação

A Diversificação prevê o lançamento de novos produtos ou linhas de produtos em novos mercados onde a organização ainda não atue.

É, talvez, a mais complicada e arriscada estratégia prevista na Matriz já que há duas variáveis não controladas pelas empresas: o desconhecimento dos novos mercados e o desconhecimento dos novos produtos.

2.16 Composto De Marketing

São variáveis que influenciam as decisões das empresas e que devem ser planejadas de forma eficaz para que os objetivos empresariais sejam alcançados. O composto de marketing ou mix de marketing é um dos principais conceitos ligados à administração mercadológica.

Criado por McCarthy este conceito foi popularizado por Philip Kotler. Conhecido como os 4 Pês do Marketing: Produto, Preço, Praça, Promoção, embora já observem outros Ps na literatura moderna e que será comentado mais adiante.

O conceito de composto subentende uma interligação entre os quatro itens, os quais não se concebem de forma independente. E é justamente a tônica de mix que confere ao marketing um status muito mais amplo do que o simples conceito de divulgação.

2.16.1 Produto

Para Kotler (1999), “produto” é algo que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo que pode satisfazer um desejo ou necessidade”. Zenone e Buairide (2005), definem produto como: [...] o pilar básico da organização e das estratégias de marketing. É ele que vai satisfazer às necessidades do consumidor, por meio de suas características distintas, graças às quais serão gerados os resultados do negócio, a posição da organização sobre o seu mercado e os lucros. Como produto pode-se considerar: mercadorias, serviços e ideias.

Vários elementos estão ligados ao produto, como embalagem, garantia, assistência técnica, imagem da marca, design, inovação, qualidade (desempenho e atendimento às expectativas), benefícios (vantagens em relação ao produto concorrente), variedade (modelos, tamanhos).

São os produtos que definem o negócio de uma empresa e esses podem ser classificados como bens tangíveis ou intangíveis (serviços). Entretanto, também podem ser mais ainda: pessoas, locais, organizações, ideias, etc.

- Exemplos de produtos tangíveis: roupas, carros, computadores, etc.
- Exemplos de serviços: Cabeleireiros, Shows, Viagens de férias, Hospedagens em hotéis, Consultórios médicos.
- Exemplos de Pessoas: Artistas, Políticos, Candidatos a cargos públicos.
- Exemplo de Locais: Praias, cidades turísticas.
- Exemplo de Ideias: ideologias de partidos políticos, campanhas de mobilização social.
- Exemplo de Organizações: Órgãos públicos, Entidades Associativas e beneficentes, Associações profissionais.

2.16.2 Preço

A formação do preço de um produto ou serviço envolve um conjunto de fatores como preço de custo, desconto por quantidade, preço líquido com desconto ou bruto sem desconto, condições e prazo de pagamento e atribuição de valor.

Uma das primeiras considerações que o consumidor faz na decisão de compra refere-se ao preço. Com isso, é possível estabelecer um julgamento da relação custo/benefício, facilitando a alocação dos recursos aos bens mais adequados. Por outro lado, do ponto de vista dos comerciantes, é através dos preços que as empresas recebem retorno em seus investimentos, fluxo de caixa, lucros, além de uma série de outros benefícios financeiros, destaca Las Casas (2006).

O preço precisa ser acessível para o consumidor, mas ao mesmo tempo precisa ser uma afirmação do valor e não pode ser encarado apenas como um custo. O estabelecimento do preço de um produto tem relação direta com a maximização de lucros e com a fatia de mercado que se deseja atingir.

2.16.3 Praça

Outra definição importante do composto de marketing refere-se aos canais de distribuição, isto é, à acessibilidade do consumidor em relação ao produto, por quais meios ele poderá adquiri-lo e com qual nível de facilidade. Além do que, uma estratégia de distribuição bem definida aumenta a eficácia dos custos de marketing.

Segundo Sandhusen (2003): O planejamento da distribuição envolve a análise sistemática e a tomada de decisão em relação ao movimento de materiais e de bens finais dos produtores aos consumidores. Essas decisões abrangem a seleção e controle do canal, assim como os quatro elementos do processo de distribuição física: transporte, estocagem, gestão de estoques e atendimento de pedidos.

Existem algumas decisões de marketing que se referem ao ponto de venda e devem ser observadas na hora de planejar as ações de distribuição, tais como: amplitude geográfica; canais de venda diretos, indiretos; tipo do canal de venda (representação, atacado, varejo); estoque e armazenagem.

Entretanto, é fundamental, antes da definição da estratégia de distribuição, levar em consideração alguns critérios importantes como as características do produto, do cliente, os objetivos da empresa, a análise dos canais da concorrência, os custos e as condições políticas e legais. O mesmo se aplicará quando falarmos de estratégia digital.

2.16.4 Promoção

Proporcionar o conhecimento do produto. Esta é a função do quarto elemento do composto de marketing que envolve todas as ações de comunicação realizadas para tornar o produto ou serviço conhecido no mercado, influenciando a decisão de compra do cliente.

Assim, a Promoção relaciona-se ao planejamento e execução de todas as estratégias que tragam maior visibilidade do produto/serviço diante do público-alvo consumidor. As ações de promoção têm o objetivo de informar, persuadir e lembrar o cliente a respeito do produto.

Segundo Martins (2002): São dezenas, centenas, milhares de profissionais envolvidos na árdua tarefa de comunicar alguma coisa a milhões de pessoas. E de conhecê-las bem de perto, quase que uma a uma, informando e seduzindo positivamente.

Como tudo que está em evolução, este conceito dos 4 Ps do Marketing ou Mix de Marketing vem recebendo melhorias e atualmente a metodologia dos 8 Ps do Marketing é a mais utilizada no Brasil e reconhecida internacionalmente.

Os 8Ps do Marketing são os quatro citados anteriormente (preço, praça, promoção e produto), adicionando: pessoas, processos, posicionamento e performance.

2.16.5 Pessoas

Este conceito revela a importância do atendimento de alta performance uma vez que de nada adianta a comunicação chegar às pessoas alvo se quando elas vão até você adquirir seu produto ou serviço, você não as atende bem. Atender bem é receber bem, ouvir as necessidades e encontrar a melhor solução para elas. A necessidade de se criar empatia com o público é imensa.

Cada serviço exige uma habilidade com pessoas diferente. Pode ser um atendimento mais consultivo, discrição ou mesmo um espírito contagiante e alegre.

2.16.6 Processos

Esse item representa todos os fluxos de trabalho, procedimentos e metodologias que devem ser utilizadas pela empresa.

Alguns aspectos devem ser analisados. O primeiro é a importância de processos para atender seu cliente, encantar e promover a melhor experiência de usuário para ele. Cada vez mais temos que estar preocupados com isso e vai de encontro a tudo que falamos acima no quesito “pessoas”.

Os processos também são importantes internamente. Quem é responsável pelo que, quando fazer cada uma das atividades e como realizar cada uma das tarefas.

São os processos que nos orientam sobre o que devemos ou não fazer. Eles são necessários para atingir um nível de padronização necessário nas entregas, internas e externas, de qualquer empresa.

2.16.7 Posicionamento

Esse pilar também é comumente conhecido como “evidência física ou palpabilidade”. Ele diz respeito a observar o ambiente onde o serviço é prestado ou o produto vendido. É a forma como a empresa vai interagir com essa comunidade.

E todos os aspectos são importantes. Tudo o que falamos acima em “pessoas” e “processos”, além de apresentação visual, equipamentos, insumos materiais, como interagir com o cliente etc.

O produto vendido é barato e de baixo custo então deve-se vender em grande volume? Ou ela está procurando a diferenciação e assim pode cobrar mais caro por cada peça vendida uma vez que ele é exclusivo?

Tudo isso contribui para o posicionamento que sua marca quer ter.

2.16.8 Performance

Pilar também conhecido como produtividade e qualidade. Com esse item conseguimos falar sobre o sucesso que sua empresa está ou não, tendo frente ao mercado.

Como primeiro passo é importante definir KPIs (key performance indicators) que são indicadores chaves que sua empresa deve procurar mensurar ao longo de cada ciclo (seja diário, mensal, trimestral etc).

Definir esses indicadores e alcança-los no dia a dia da sua empresa é de extrema importância. Só assim sabemos se estamos conquistando ou não nossos objetivos e se está sendo bem sucedido nos outros 7Ps citados.

Se não, o que precisa ser repensado? Como será repensado? Esses indicadores te mostrarão o que fazer ou pelo menos lhe darão uma ideia de para onde ir.

As metas de um negócio normalmente são relacionadas ao financeiro, vendas, obtenção e crescimento de receita, mas podem estar diretamente ligadas aos outros pilares.

Ou seja, quantas pessoas estão encontrando seu produto ou serviço a partir da promoção que você definiu no começo? Qual o valor que as pessoas estão vendo do seu produto?

Todos estes conceitos contemporâneos evidenciam a importância de se realizar um excelente planejamento de marketing e serve de base para antecipar cenários e melhorar as tomadas de decisões fazendo com que sejam mais assertivas e rentáveis.

2.17 Empreendedorismo, Classificação e Características Das Empresas Individuais

Compreender os conceitos de empreendedor é fundamental para ampliarmos os horizontes e melhor assimilar as diferenças entre os tipos de empresários individuais existentes no ordenamento jurídico brasileiro. Isso por que todo empresário é antes de tudo, um empreendedor.

Segundo Baggio & Baggio (2014), embora o empreendedorismo seja um assunto que vem sendo discutido há séculos, foi somente na década de oitenta que se tornou objeto de estudos em maioria das áreas do conhecimento em grande parte das nações. Ainda entendemos o empreendedorismo como a ação de materializar conceitos abstratos a partir da criatividade e motivação de forma articulada e inovação seja uma ideia ou qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos, para ele empreender é assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas.

Ainda, de acordo com Baggio & Baggio (2014), o empreendedorismo caracteriza o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas, sendo para ele a busca do autoconhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas. De acordo com Barreto (1998) “empreendedorismo é habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada”.

O empreendedorismo trata-se de uma prática que nasce no meio familiar, em que as pessoas recebem influências ambientais e pelo todo que os cercam, tornando-se indivíduos que fazem acontecer à inovação e a mudança dentro de si. Por meio disso, conseguem perceber oportunidades que antes não eram vistas.

Considera ainda que o empreendedor consegue identificar oportunidades mesmo em meio às dificuldades, pois muitos empreendimentos surgem da necessidade, com a criação de um trabalho com o novo empreendimento contribuindo para diminuir a falta de emprego, pela dificuldade no mercado de trabalho.

Para alcançar o sucesso o empreendedor deve fazer com que todos os vários recursos (humanos, tecnológicos, físicos e operacionais) estejam voltados para alcançar os mesmos objetivos, conseqüentemente, conseguindo melhores resultados na sua empresa.

Para Lacerda (201) os empreendedores podem ser classificados em: Os que desejam ter um negócio, criar ou inovar um produto ou processo e os que o fazem por necessidade de sobrevivência. Os que desejam ter um negócio buscam independência, identificam uma

oportunidade, avaliam se esta é viável, planejam suas ações para minimizar os riscos que possam ameaçar seu sucesso.

Segundo Jorge (2015) é importante destacar a diferenciação entre os termos empreendedor e empresário, que são utilizados muitas vezes como sinônimos. Sendo portanto, empreendedor o indivíduo que possui o desejo de se engajar ou já é engajado em atividade empreendedora, formal ou informal, em contra partida há o empresário é aquele indivíduo engajado em atividade empreendedora formal. Portanto, todo empresário é empreendedor, porém nem todo empreendedor é empresário.

Em relação ao perfil do público-alvo do MEI, uma pesquisa feita por Jorge (2015) mostrou que o empreendedor informal se autodenominava autônomo, e não microempresário. Outro aspecto relevante para a comunicação com esse público é o fato de que o termo empreendedor não era compreendido pela maior parte deles, e foi nesse cenário de significação complexa que surgiu o conceito de microempreendedor individual.

Observa-se que muitos empreendedores iniciam seus negócios para agarrar oportunidades de curto prazo sem pensar nas estratégias de longo prazo. Nota-se que os empreendedores de maior sucesso são aqueles que logo fazem a transição de uma orientação tática para uma administração estratégica, organizando-se de forma a conseguirem construir capacidades e recursos fundamentais para a sustentação do negócio.

No Brasil, os empreendedores que buscam individualmente (empresas sem sócios) iniciar a constituição de uma entidade jurídica possuem 3 formas de constituir sua organização com características e responsabilidades diferentes. Neste tipo de empresa, sem sócios, apenas o empresário se responsabiliza legalmente pela organização.

2.17.1 O MEI (Microempreendedor Individual)

O microempreendedor individual é um profissional autônomo e/ou microempresário, que tem suas atividades legalizadas. Introduzido pela Lei Complementar 128/08 e inserido na Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei Complementar 123/06), o MEI foi criado em julho de 2009. Um microempresário individual não pode ter sócios, pode ter, no máximo,

um funcionário e deve ter uma receita bruta anual de até R\$ 81 mil. Se enquadra no Simples Nacional e fica isento dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, Cofins, IPI e CSLL). Paga apenas um valor fixo mensal destinado à Previdência Social e ao ICMS ou ao ISS, este valor é definido pela categoria de atividade do MEI.

2.17.2 O Empresário Individual

Apesar de muitos acreditarem que Empresário Individual é o mesmo que MEI existem diferenças que não podem ser ignoradas ao formalizar o seu negócio. O empresário individual também é um profissional que trabalha de forma autônoma, porém existe uma maior restrição das atividades. O faturamento anual e o número de obrigações fiscais também são outro fator de suma importância para o profissional com este perfil jurídico. O Empresário pode ter faturamento de até R\$ 360 mil, como Micro Empresa e até R\$ 4,8 milhões como Empresa de Pequeno Porte. E da mesma forma que o faturamento é variável, os impostos devidos também são.

2.17.3 O EIRELI (Empresa Individual de Responsabilidade Limitada)

Esta é a sigla para Empresa Individual de Responsabilidade Limitada. Trata-se de uma empresa constituída por apenas uma pessoa, detentora de 100% do capital, que não pode ser inferior a cem vezes o valor do salário mínimo do ano. A EIRELI estabelece que apenas o patrimônio social da empresa esteja comprometido em casos de dívidas do negócio, protegendo assim os bens pessoais. Este perfil jurídico se diferencia do Empresário Individual principalmente em três aspectos: o capital inicial, segregação de bens de pessoa física e jurídica e nome empresarial.

O fato de ter apenas uma pessoa na constituição jurídica da organização não limita seu porte nem faturamento, com exceção do Microempreendedor individual, todavia, a gestão estratégica neste tipo de empresa é um desafio muito maior do que em empresas com existência de sócios, uma vez que, na maioria dos casos, além de não serem grandes empresas o poder de decisão se concentra na mão apenas do empresário o que não ocorre em empresas com uma quantidade maior de sócios que por sua vez possuem um órgão de tomada de decisões com a presença de um capital intelectual mais expressivo.

2.18 O planejamento estratégico como ferramenta de competitividade para a empresa individual

Gonçalves (2013) entende que na necessidade de sobrevivência e perpetuação de um modelo de negócio no atual mundo globalizado fez com que os gestores das instituições a enfrentar uma série de desafios, tanto na reforma de isenção e interação em sociedades diversas, como no sistema de gestão adotado. Para vencer essas barreiras se faz cada vez mais necessário a utilização de métodos que venham a implicar em uma maior competitividade no mercado, essa condição se torna determinante para a sobrevivência do empreendimento.

Terence (2002) ressalta que o planejamento estratégico como vem sendo utilizado é resultado de uma evolução decorrente de mudanças que ocorreram na gestão das organizações, decorrente as várias alterações do ambiente e ao aumento da competitividade. Para compreender essa ferramenta de gestão é necessário refletir sobre as definições e a evolução do planejamento e da estratégia, sobre o termo, evolução e sua importação quanto ferramenta competitiva.

Para Gonçalves (2011) no planejamento estratégico, a perspectiva básica, referente aos dados relevantes, surge em decorrência das questões externas a entidade, muitas vezes essa perspectiva acaba sendo a única que a empresa considera, sendo por tanto minimalista, sem incluir as informações internas da organização. Nesse sentido a falta de preparo dos profissionais responsáveis pela gestão das empresas individuais, conduzem em geral às tomadas de decisões não sistematizadas, muitas vezes essas decisões são baseadas em preocupações de curto prazo dos sócios e proprietários da empresa.

Longenecker (2007) e (Boechat (2008) consideram os micro e pequenos empresários que como empreendedores individuais são heróis populares da moderna vida empresarial. Para esses autores, eles introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico e são percebidos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento, produtiva, deste modo, fornecem a liderança dinâmica que leva ao avanço econômico.

No Brasil, as empresas individuais estão em acessão uma vez que a constituição de organizações com quadro social múltiplo em muitos casos não resulta em uma vida longa empresarial onde divergências administrativas e posicionamentos contrários levam a sociedade a ser desfeita.

Segundo dados do SEBRAE, cerca de 30% Das causas de fechamento das empresas constituídas sobre sociedades diz respeito a desarmonia entre os sócios. Porcentagem significativa que evidencia o caráter crescente deste modelo individual de constituição empresarial

Todavia Gonçalves (2011) considera que embora qualquer empreendimento ofereça riscos que podem ser minimizados com a participação coletiva dos sócios nas decisões, um bom planejamento estratégico pode também minimizar incertezas ainda que a empresa seja constituída por empresário individual.

As empresas individuais possuem um papel importante na economia brasileira, porém, um problema constante é a sua incapacidade no que diz respeito a suas decisões e estratégias. Nesse sentido, um dos maiores desafios da empresa individual é prever as mudanças ocorridas no mercado e antecipar-se diante delas, a melhor estratégia para que isso aconteça é a utilização do planejamento estratégico. É notável que o planejamento estratégico possibilita a empresa individual manter seu foco no que realmente é importante para ela.

Nesse sentido Gonçalves (2011) ressalta que o planejamento estratégico auxilia as empresas a estabelecer estratégias de crescimento, e que não existe um método único e universal, devido às empresas serem diferentes em termos de tamanho, operações, forma organizacional, filosofia e estilo em administrar. A metodologia e as decisões a serem tomadas deverão se contemplar às realidades internas e externas das empresas.

Boechat (2008) ressalta que é necessário entender as limitações da implantação do planejamento estratégico dentro das empresas individuais para que essa contribuição facilite a implantação dessa ferramenta gerencial como forma de alcançar a melhor estratégia para essas empresas.

Para Gonçalves (2011) nas empresas individuais, esta é a etapa do processo de gestão mais ausente. A maioria delas pratica a execução e até o controle, porém como estão obtendo lucro acreditam erroneamente que estão planejando.

Boechat (2008) ressalta que as empresas individuais estão de um modo geral mais vulnerável a riscos, podendo ter mais dificuldades. Isso decorre do fato de normalmente não deterem os mesmos recursos que as maiores empresas, o que acaba dificultando dessa forma sua inserção no mercado e a competição em igualdade com as demais organizações. Deve-se observar que apesar das dificuldades, tal segmento apresenta certas vantagens que se referem à agilidade, desburocratização, velocidade de adaptar-se as mudanças e velocidade para atender às necessidades dos consumidores.

2.19 Conclusões e implicações para estudo

No decorrer deste capítulo apresentamos as principais etapas e processos de planejamento estratégico abordados na literatura. Abordando sua concepção histórica, ferramentas, modelos e estrutura objetivando transmitir um conhecimento teórico fundamental e de razoável profundidade para ser a base da aplicação no caso prático na empresa Uniativo Soluções Corporativas e Educação Continuada.

Foram contextualizadas as diferenças entre os tipos de empresas individuais enfatizando a relevância do empreendedorismo na constituição jurídica das organizações objeto do presente estudo, uma vez que, o estudo a ser apresentado no próximo capítulo refere-se a uma empresa neste tipo de constituição legal. Seguidamente, objetivamos adequar as ferramentas do processo de planejamento estratégico para a nova realidade da empresa em estudo.

Concluimos que essa revisão bibliográfica é extremamente relevante para aprofundar conhecimento e esclarecer conceitos sobre assuntos abordados e, sobretudo, direcionar o estudo para uma metodologia padrão dentre as diversas analisadas, a qual servirá de referência para utilização no processo de planejamento estratégico da empresa Uniativo Soluções Corporativas e Educação Continuada apresentado no capítulo IV.

CAPÍTULO III - Metodologia

3.1 Introdução

Neste capítulo serão abordados a metodologia e os procedimentos utilizados para a realização do presente estudo de caso sobre o processo de planejamento estratégico em uma empresa individual no segmento da educação e recursos humanos. Para tanto, serão abordados os conceitos sobre o processo de pesquisa, problemas e objetivos, designs e métodos de recolha e análise de dados.

3.2 Método De Pesquisa

Esse trabalho enquadra-se no nível de estudos explicativos de caráter qualitativo. Com o termo pesquisa qualitativa, segundo Strauss & Corbin (2009), quer dizer “qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação”. É uma pesquisa que pode se referir à vida das pessoas, experiências vividas, comportamentos, emoções e sentimentos, e também à pesquisa sobre funcionamento organizacional, movimentos sociais, fenômenos culturais e interação entre nações.

Segundo Minayo (2002), "esse tipo de pesquisa (qualitativa) não pode basear-se no critério numérico para poder garantir sua representatividade.

Sobre as abordagens, Gil (2002) esclarece: A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Nesse sentido, esclarece Alvez-Mazzotti (1998) que “as pesquisas qualitativas diferem bastante quanto ao grau de estruturação prévia, isto é, quanto aos aspectos que podem ser definidos já no projeto”.

Quando a pesquisa explicativa Andrade (2007) menciona que ela é um tipo de pesquisa mais complexa, pois, além de registrar, analisar e interpretar os fenômenos estudados, procura identificar seus fatores determinantes, ou seja, suas causas. A pesquisa explicativa tem por objetivo aprofundar o colhimento da realidade, procurando a razão, o “porquê” das coisas; por isso mesmo, está mais sujeita a erros. Contudo, pode-se afirmar que os resultados das pesquisas explicativas fundamentam o conhecimento científico.

Vergara (2006) menciona a utilização de dois critérios básicos para a realização da classificação das pesquisas, quanto aos fins e quanto aos meios. No que tange aos fins, optou-se por uma pesquisa explicativa de caráter qualitativo, pois a pesquisa qualitativa baseia-se em amostras pequenas e proporciona maior compreensão do contexto do problema.

A pesquisa explicativa é apropriada a casos em que se objetiva ter conhecimento acerca de características de determinado grupo, tornar algo inteligível, esclarecendo quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno. A pesquisa explicativa é aquela que aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas.

Quanto aos meios, o estudo contará com levantamentos em fontes secundárias, tais como bibliografias específicas, bem como levantamento em fontes primárias – pesquisa de campo, com a análise detalhada da estratégia da organização.

O estudo é embasado por um levantamento bibliográfico, em que foram analisados artigos e livros que versam sobre o tema objeto desse estudo afim de realizarmos uma pesquisa explicativa de caráter quantitativo.

3.3 Problema e Objetivos

Devido à grande importância das empresas individuais no contexto sócio- econômico e à sua dificuldade gerencial e estrutural em se tornar competitiva, é de grande valia a elaboração de formas de gestão compatíveis com suas necessidades e sua realidade.

A gestão das empresas individuais desenvolve-se a partir de crenças, valores, intuições e experiências práticas do seu empreendedor. Mas, com o aumento da competitividade, em várias empresas a Uniativo Soluções Corporativas e Educação Continuada vêm-se sentindo a necessidade de planejar suas ações, conhecer melhor suas capacidades e limitações, bem como as ameaças e as oportunidades de seu ambiente.

A revisão bibliográfica mostra que o processo formal de planejamento estratégico em empresas individuais quando realizado, na maioria das ocasiões, não atingem o nível de profundidade necessário para atingir seus objetivos, necessitando de mais cuidadoso e atendo aos detalhes das variáveis internas e externas. Isto se deve ao fato de que este planejamento é realizado de forma pessoal, informal e com escassez de recursos humanos e por vezes tecnológicos.

Desta forma, formularam-se as seguintes questões de pesquisa:

- Como as características de gestão da empresa individual influenciam no processo de elaboração do planejamento estratégico?
- Elaborar o planejamento estratégico da Uniativo Soluções Corporativas e Educação Continuada e Educação Continuada irá garantir o sucesso da organização no cenário competitivo em que está inserida?
- Como o planejamento estratégico pode auxiliar na gestão do negócio do empresário individual como ferramenta de competitividade?

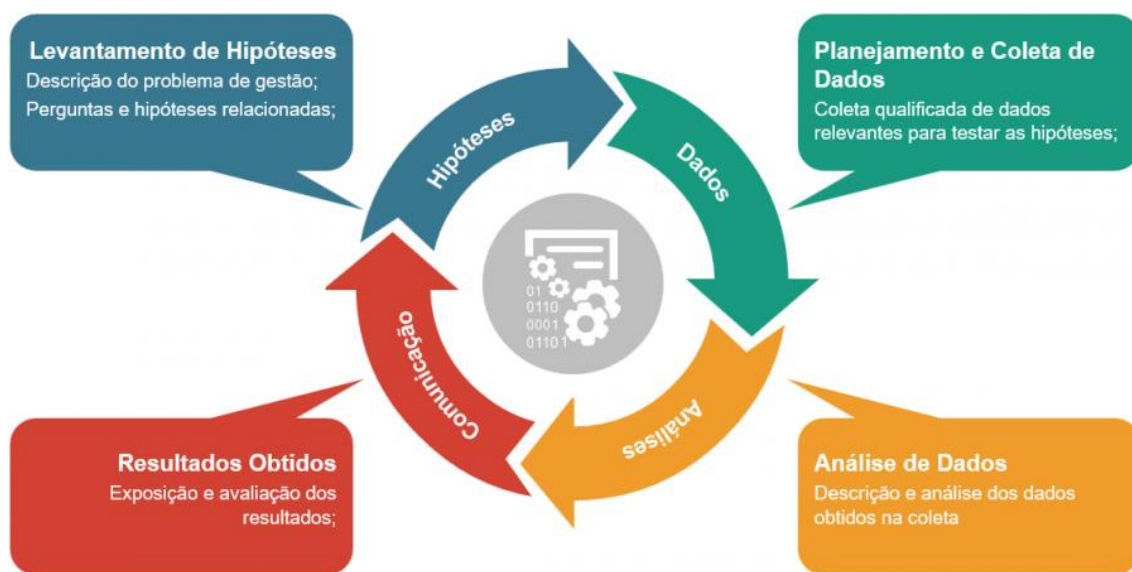
3.4 Design

O design de pesquisa qualitativa é que nos indica como os dados serão obtidos, analisados e interpretados, ou seja, é ele que relaciona os dados a serem coletados e com as respectivas conclusões às questões iniciais do estudo, e define também até que ponto será

o nível de generalização, ou seja, se as interpretações obtidas podem ser generalizadas para uma população maior ou para outras situações.

O design é a seqüência lógica que conecta o dado empírico com as questões iniciais do estudo, e em última instância com suas conclusões. Um design de pesquisa pode ser concebido como um plano que guia o investigador no processo de coletar, analisar e interpretar as observações.

Figura 3.1 Design de pesquisa



Fonte: <http://www.portalaaction.com.br/estatistica-basica/12-coleta-de-dados>

Ao apresentarmos o design da pesquisa qualitativa precisamos fazer notar que pesquisa quantitativa não é apropriada para compreender "porquês". As questões devem ser diretas e facilmente quantificáveis e a amostra (empresa estudada) deve ser suficiente para possibilitar uma análise estatística confiável, e isso é insuficiente para pesquisa social.

Um modelo quantitativo não dá conta da especificidade da pesquisa social, que busca explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantifica os valores e as trocas simbólicas nem se submete à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos e se valem de diferentes abordagens.

A pesquisa qualitativa, pelo tipo de técnicas que emprega não estabelece separações entre a coleta e a interpretação das informações. Existe um fluxo constante de informações que

são levantadas, logo após são interpretadas, podendo surgir novas questões, o que requer uma outra busca de dados.

Triviños (1992) ressalta que, independente da técnica de coleta de dados utilizada, para que os resultados tenham validade científica eles devem atender às seguintes condições: coerência, consistência, originalidade e objetivação.

3.5 Método De Recolha De Dados

O processo de coleta de dados foi realizado por meio de entrevista semi-estruturada e observação livre, que tiveram como público-alvo o empresário individual e o gerente geral.

A entrevista semi-estruturada baseia-se em um roteiro pré-definido que, em relação ao conteúdo, está dividido em três partes.

A parte I refere-se a dados gerais da empresa, que ajudam a caracterizá-la quanto à estrutura organizacional, ao mercado de atuação e à linha de serviços ofertadas.

A parte II trata do levantamento de dados que permitem identificar o processo estratégico vigente, as dificuldades existentes e a pré-disposição do empresário individual para utilizar o roteiro na elaboração do planejamento estratégico.

Segundo Triviños (1992), a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios para o pesquisador realizar a coleta de dados. Caracteriza-se por questionamentos básicos, apoiados em teorias e questões que interessem à pesquisa e, ao mesmo tempo, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas questões que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Assim, o informante, seguindo a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa.

A observação livre tem como base anotações de campo, onde são registradas e analisadas as informações inerentes à elaboração do planejamento estratégico, além das reflexões do

pesquisador face à observação em andamento. Esta observação permite tomar notas das principais variáveis que influenciam no planejamento como dados gerais, aspectos internos, ambiente, setor de atuação, posição geográfica, macroambiente, clima organizacional, tecnologia disponível, método de processos, formas de remuneração de pessoal, macroambiente, ambiente operacional, ambiente interno, campo de atuação, estratégia vigente dentre tantas outras.

3.6 Métodos De Análise De Dados

A pesquisa realizada caracteriza-se como qualitativa e, por esta razão, a análise dos dados foi feita a partir da interpretação dos dados coletados e do confronto dos mesmos com os conceitos levantados na revisão bibliográfica.

De acordo com Gil (2002), há pesquisas em que se privilegia a discussão em torno dos dados obtidos, de onde decorre a interpretação de seus resultados, sendo, muitas vezes, o trabalho interpretativo elaborado com base nos dados obtidos empiricamente.

Triviños (1992) complementa afirmando que, nesta fase, os dados coletados são submetidos a um estudo aprofundado e orientado, em princípio, pelas questões de pesquisa e referenciais teóricos.

A pesquisa qualitativa, devido ao tipo de técnica empregada (entrevista semi-estruturada e observação livre), não estabelece separações marcadas entre a coleta de informações e a sua interpretação, favorecendo a flexibilidade na análise dos dados e o levantamento de novas questões de pesquisa, segundo Triviños (1992). A interpretação dos dados na forma qualitativa visa a formação de categorias de dados que permitam a compreensão de partes do fenômeno estudado na pesquisa.

3.7 Conclusão

Colhendo a análise prévia e interpretando os conceitos abordados neste capítulo, concluímos que este estudo de caso, será desenvolvido através do método de abordagem explicativa de caráter qualitativa.

O design será exploratório, com pesquisa bibliográfica para fundamentação teórica do processo de planejamento estratégico, seguido de estudo de caso aplicado ao planejamento estratégico da empresa Uniativo Soluções Corporativas e Educação Continuada e Educação Continuada.

O método de recolha de dados será através do entrevistas semi-estruturadas e levantamento de dados da organização por observação livre, colhidos in-loco e através de observações do mercado.

Quanto a análise dos dados obtidos será basicamente qualitativa, através da análise de conteúdo e seguindo as etapas de redução dos dados, consolidação e análise.

CAPÍTULO IV - O Planejamento Estratégico na Uniativo Soluções Corporativas e Educação Continuada

4.1 Introdução

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso realizado na empresa Uniativo Soluções Corporativas e Educação Continuada e Educação Continuada, através da elaboração do seu planejamento estratégico.

Apresentaremos uma breve histórico da empresa e suas características. Em seguida, demonstraremos as etapas da declaração de missão, visão e valores, as análises estratégicas, definição do público alvo, objetivos, posicionamento estratégico, composto de marketing e o modelo de implementação e controle.

4.2 Apresentação e Histórico Da Empresa

A Uniativo possui seus pilares fundamentados em dois segmentos estrategicamente relacionados, Soluções Corporativas e Educação Continuada, sendo polo oficial da melhor Universidade Particular do Nordeste Brasileiro e maior empresa privada da região atuando na intermediação de mão de obra de estagiários e jovens aprendizes. Oferece cursos nos mais diversos níveis educacionais, profissionalizantes e técnicos em estados brasileiros e realiza consultorias empresariais nas áreas de Finanças, Patrimônio e Contabilidade e neste ano de 2018 recebeu a autorização do MEC (Ministério da Educação e Cultura) para poder realizar cursos de Pós-Graduações presenciais em qualquer estado brasileiro.

Está localizada com sede na cidade de Campina Grande, estado da Paraíba em um ponto geograficamente estratégico não apenas na cidade de atuação como na região nordeste. Sua posição permite um rápido deslocamento para as principais capitais do nordeste.

Possui apenas 4 anos de existência sendo considerada uma startup pelo rápido crescimento e presença no mercado em que atua. Possui quadro enxuto de colaboradores

seguindo a tendência de organizações exponenciais focadas em resultados e não em processos valorizando a informação e simplificando a departamentalização organizacional.

No Segmento de educação a Uniativo somos especializados na prospecção de alunos, coordenação, elaboração, divulgação, formação de turmas e suporte na realização de Pós-Graduação (Lato Sensu e Stricto Sensu) e Educação Continuada em parceria com Instituições de Ensino Superior e entidades organizacionais de educação.

Quando de sua fundação, os serviços de gestão nos cursos coordenados pela Uniativo eram apenas realizados em parceria com o UNIPÊ (Centro Universitário de João Pessoa), maior instituição de ensino privado da Paraíba, para representá-la nos seus cursos de Pós-Graduações na região do nordeste brasileiro. Hoje somos responsáveis pela Coordenação de mais de 15 Pós do UNIPÊ.

Objetivando consolidar nossa atuação não apenas na região nordeste como em todo Brasil e ampliar nossa quantidade e qualidade dos cursos, no ano de 2014, firmamos parcerias com outras Instituições de Ensino Superior entre elas a FIP (Faculdade Integrada de Patos).

Em 2016 firmando convênio com o PUC-RS, uma das mais conceituadas Universidades brasileira, para representá-la na região Nordeste na captação de alunos para a Pós-Graduação presenciais e EAD.

Hoje, está presente em diversos estados do país realizando cursos de Pós-Graduações (Lato Sensu) nas mais diversas áreas do saber como: Administração/Gestão, Direito, Saúde, Engenharia, Arquitetura e Tecnologia da Informação através de uma de nossas Universidades parceiras: UNIPÊ, FIP ou PUC-RS.

Devido a relevância e qualidade dos serviços educacionais que oferecemos, recebemos autorização do MEC (Ministério da Educação e Cultura) para realizarmos cursos de Pós-Graduações (Lato Sensu) com certificação própria, o que nos permitirá ser independente quanto a validação dos cursos, uma porta que se abre para um horizonte extremamente interessante de ser explorado.

Sua atuação em Recursos Humanos iniciou aproximadamente 1 ano após a constituição da empresa quando o empresário Saul Silva Panerare convidou o Gerente Geral do CIEE (Centro de Integração Empresa Escola), maior empresa sem fins lucrativos administradora de estagiários e jovens aprendizes do Brasil, a integrar a Uniativo como sócio e responsável pelo segmento de soluções em Recursos Humanos.

Neste momento a empresa começou a atuar no segmento de prestação de serviços de Seleção e Treinamento de pessoal bem como administração do programa de estágios.

Por possuir fortes diferenciais competitivos como preço, qualidade e formas diferenciadas de pagamento, rapidamente já estávamos com uma fatia de 30% do mercado local. Hoje atuamos em diversas cidades da região nordeste e cotamos com aproximadamente 50 clientes.

Ao tempo em que iniciou suas atividades no segmento de Recursos Humanos começaram a buscar diferenciais competitivos e entraram com um pedido junto ao Ministério do Trabalho e Emprego para serem autorizados a atuar como Agente Certificador do Programa Federal Jovem Aprendiz o qual tiveram recentemente a liberação para atuação.

Estas 2 recentes autorizações conquistadas: realizar e certificar Pós-Graduações diretamente reconhecida nacionalmente e ser agente certificador do programa Jovem Aprendiz nos torna a única empresa no Brasil atuante neste segmento com estes diferenciais o que intensifica ainda mais a necessidade de um estudo estratégico para ampliarmos nossas ações no mercado inclusive franqueando o nosso negócio.

4.3 Definição Do Negócio

O passo inicial do planejamento estratégico é buscar responder as questões centrais do negócio, ou seja, quem é a empresa, por que ela existe e aonde deseja chegar, isso se traduz na definição da missão, da visão e dos valores. Nos próximos tópicos, serão apresentadas as definições do negócio propostas a Uniativo Soluções Corporativas e Educação Continuada e Educação Continuada.

4.3.1 Missão

Seguindo os princípios que norteiam as Organizações Exponenciais observa-se que pensam Grande. Há uma boa razão para isso: Quando uma empresa pensa pequeno é improvável que buscará uma estratégia de negócio capaz de alcançar um rápido crescimento. É por isso que nos inspiramos em declarações das missões das Organizações Exponenciais existentes que a algum tempo atrás poderiam ser consideradas exageradas:

TED: Espalhar ideias.

Google: Organizar a informação do mundo.

X Prize Foundation: Promover avanços radicais para o avanço da humanidade.

Quirky: Tornar as invenções acessíveis.

É possível observar em todas estas declarações de missão um propósito marco o que não permite com que a empresa seja vista de forma “míope” por seus colaboradores melhorando sua imagem diante dos stakeholders. São declarações que se alinham com a tendência de serem mais curtas, simples e gerais mantendo o princípio aspiracional.

Seguindo este princípio, sintetizamos a missão da Uniativo ainda que atuando em 2 segmentos complementares:

Potencializar o capital intelectual humano e promover oportunidades prósperas.

4.3.2 Visão

Estar presente em todo território nacional mediante filial ou franquias oferecendo um serviço de alta performance e qualidade inquestionável.

4.3.3 Valores

Os valores são princípios culturais, morais e éticos que sustentam a organização, ou seja, são como seu alicerce. Para a empresa em estudo, é de fundamental importância que estes

valores sejam transmitidos e reforçados no dia a dia, por isso definiu-se como sendo seus valores básicos, os seguintes:

- **Ética:** Manter uma postura correta e íntegra perante a sociedade, cumprindo com os deveres para com seus clientes, fornecedores e comunidade;
- **Comprometimento:** O sucesso da organização está diretamente ligado ao comprometimento que a equipe tem com o negócio, por isso a empresa deve buscar manter-se motivada e comprometida como um todo;
- **Eficiência:** É essencial que a empresa realize serviços e um atendimento de qualidade para se estabelecer uma relação de confiança e credibilidade com o cliente desenvolvendo um trabalho que supere as expectativas de nossos clientes, com foco na eficiência e geração de resultados sustentáveis.
- **Inovação e Empreendedorismo:** Estar constantemente atualizando os serviços oferecidos, bem como buscando os conhecimentos necessários para acompanhar a evolução do cenário em que atuamos.

4.4 Análise Do Ambiente Geral – PESTEL

A análise PESTEL representa o estudo dos segmentos político-legal, econômico, sociocultural, tecnológico, ambientais e legais que constituem a macro atmosfera e influenciam direta e indiretamente a organização. Nesse sentido, foram coletadas informações para entender cada segmento e suas possíveis implicações.

4.4.1 Político-legal

O Brasil vem enfrentando sua pior crise moral e política repleta de escândalos de corrupção e sem um ordenamento jurídico capaz de restaurar a ordem social por que está comprometido quase que por completo em denúncias e suspeitas.

Em dezembro de 2015, a então presidente Dilma Rousseff chegou ao fim do ano aparentemente fortalecida e capaz salvar o mandato. No Ano Novo de 2016, analistas questionavam se o impopular Michel Temer seria capaz de sobreviver até o próximo réveillon. No final, Dilma caiu e Temer sobreviveu a três episódios que por pouco não

lhes custaram o mandato. Fazer qualquer exercício de previsão no Brasil tem sido um desafio considerável nos últimos anos.

Uma das únicas certezas políticas para 2018 são as eleições. Embora postos de governador, senador e deputados federais e estaduais também estejam em disputa, as atenções devem se voltar para a corrida pela Presidência e a substituição de Temer. E assim como ocorreu com o cenário político, várias incógnitas embaralham as previsões.

Há poucas esperanças de que a eleição, com o cardápio de candidaturas que se tem, venha a consertar o processo desses anos tortos.

Mesmo açoitada pela Lava Jato, a classe política conseguiu se defender. As próximas eleições não vão contar oficialmente com o dinheiro das empresas, mas deputados e senadores conseguiram desenhar novas regras que devem ajudar a manter seus mandatos.

Entre elas estão a criação de um bilionário fundo eleitoral, que vai distribuir gordas fatias para os partidos que já possuem bancadas na Câmara, e a diminuição do tempo de campanha, que beneficia candidatos já conhecidos. As propagandas caras com imagem de cinema devem sair de cena, mas o tempo de TV ainda vai ser dominado por velhos rostos.

O desgaste dos atuais detentores de mandato certamente irá diminuir suas votações individuais, mas não terá o condão de evitar a reeleição. E quem não conseguir se reeleger terá sua vaga ocupada, majoritariamente, por ex-prefeitos, ex-governadores, ex-deputados federais, estaduais ou distritais, ex-vereadores, ex-secretários, ex-ministros, por endinheirados, por parentes de caciques regionais e por celebridades, como os jogadores de futebol.

Segundo relatório da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal), o Brasil deve crescer 2% em 2018. Para 2017, a comissão prevê que a economia brasileira avance 0,9%, pondo fim aos dois anos de recessão que marcaram 2015 e 2016.

A política fiscal também é considerada um fator que ameaça a rentabilidade das empresas devido à elevada carga tributária brasileira. Existem benefícios para as micro e pequenas

empresas e para o microempendedor individual, porém não há uma política de incentivo ao crescimento. A empresa que cresce e acessa outro nível de porte é impactada fortemente pela elevação da carga tributária, o que termina incentivando a informalidade, a sonegação, o desestímulo ou até mesmo desestimular o crescimento. A empresa Uniativo Soluções Corporativas e Educação Continuada e Educação Continuada esta enquadrada como micro empresa tendo sua constituição jurídica na forma de EIRELI (Empresa Individual de Responsabilidade Limitada).

Além da alta carga tributária, outro fator relevante apontado pela empresa são as cobranças de licenças e alvarás como: alvará de funcionamento, sindicato, conselho de classe empresarial, conselho de classe profissional, Impostos anuais, crescente aumento da encargos sobre a energia alto gastos com segurança (presencial, câmaras, sensores de presença, alarmes) devido a uma política de segurança nacional péssima no país, entre outros fatores desestimuladores.

Ao nos depararmos com este cenário incerto e sem previsões de melhorias percebemos que o ramo em que a empresa em caso está inserida possui garantias de que os fatores políticos não influenciem diretamente suas atividades uma vez que o programa de estágio e jovem aprendiz dentem a aumentar quanto maior as dificuldades das empresas tendo em vista a redução de encargos sociais e trabalhistas que esta ferramenta de gestão de pessoal possibilita. Quando a segmento de educação, um mercado instável com alta de desemprego faz com que não só as pessoas desempregadas mas também as empregadas busquem se capacitar para ter um currículo mais atrativo e manter sua empregabilidade.

Inclusive, é observado pelo empresário, Saul Panerare, que quanto o aumento do desemprego e da carga tributária não afeta a carteira de clientes da organização e por vezes ela é majorada.

4.4.2 Econômico

A atual situação econômica brasileira e sua expectativa para 2018 pode ser muito bem compreendida na reportagem de Karina Trevizan e Luísa Melo ao site ne notícias G1 em 03/01/2018 detalhada no que segue.

Depois de dois anos de recessão e um 2017 marcado por recuperação lenta, a previsão entre os economistas, assim como as projeções do Fundo Monetário Internacional (FMI) e do próprio governo, é de que a economia brasileira vai crescer com mais força em 2018. No entanto, projeções sobre indicadores como câmbio, juros e inflação divergem em meio às incertezas sobre as eleições e reformas econômicas.

Figura 4.1 Previsão do PIB dos economistas



Fonte: <https://cacb.org.br/o-que-esperar-para-a-economia-em-2018/>

Os economistas estão mais otimistas em relação ao crescimento econômico do ano, embora ressalvem que as discussões sobre as reformas econômicas (especialmente a da Previdência) e a possível instabilidade que a disputa eleitoral pode ocasionar no mercado financeiro podem tornar o cenário incerto.

Há uma forte crença que o crescimento em 2018 da economia vai se acelerar. Se isso vai ser sustentável ou não depende, em grande parte, do andamento das reformas. A expectativa é de um crescimento de 3% do PIB.

Sobre o que vai puxar esse crescimento mais expressivo em 2018, os economistas apontam o consumo das famílias como a principal contribuição positiva. Grande parte disso se deve ao ciclo de corte de juros, iniciado pelo Banco Central ainda em 2016.

O processo de redução da taxa básica de juros foi significativo, e está começando a bater na economia agora. Há uma defasagem de 6 a 9 meses entre a redução da taxa e o efeito na economia.

4.4.3 Inflação

Após a inflação reduzir com força o poder de compra das pessoas nos dois anos anteriores, 2017 foi marcado por uma desaceleração da alta de preços. Para 2018, a previsão dos economistas é que a inflação volte a ganhar força, mas ainda se mantendo dentro da meta de 4,5% do Banco Central – e longe dos altos índices dos anos anteriores.

Isso porque, mesmo apostando em volta do consumo das famílias, os economistas não acreditam que a demanda será tão alta a ponto de pressionar fortemente os preços. Observa-se que teremos um ano de maior crescimento, com um pouco mais de demanda, mas sem uma pressão que possa levar ao descumprimento da meta.

Os itens que podem subir são os alimentos, que em 2018 devem normalizar, e bens industriais com o dólar voltando a subir um pouquinho. Neste ano, a supersafra levou à queda do preço dos alimentos e a projeção do FMI para a inflação no Brasil em 2018 é de 4%.

4.4.4 Taxa de Câmbio

Os economistas são unânimes ao apontar 2018 como um ano de instabilidade para o mercado financeiro, diante do cenário eleitoral incerto. Eles avaliam que, até o final do ano, a tendência é que o dólar se estabilize, mas não há consenso sobre o patamar em que a moeda irá se firmar em relação ao real e acreditam que irá variar entre R\$ 3,30 e 3,80.

4.4.5 Juros

Os economistas acompanham as indicações do Banco Central em relação ao rumo da taxa Selic, que terminou o ano em 7% ao ano. A grande dúvida é sobre o patamar que deverá ser fixado para manter a inflação na meta de 4,5%.

A dúvida sobre a taxa de juros se deve às fortes oscilações esperadas para o dólar em 2018. Como vários itens vendidos no Brasil são importados ou são feitos com componentes importados, uma eventual alta do dólar poderá pressionar a inflação. Um dos principais instrumentos do BC para segurar a inflação é a alta dos juros. Acreditam que a taxa básica de juros anual (SELIC) ficará entre 6,5% e 8,5%.

4.4.6 Desemprego

Apesar de a taxa de desemprego ter começado a cair em 2017, muitos brasileiros ainda não sentem uma melhora efetiva do mercado de trabalho. Uma das razões é que, durante o ano, a grande maioria dos postos de trabalho criados no Brasil foi composta de vagas informais.

No entanto, mesmo nesse cenário, há uma forte crença que “o pior do desemprego já ficou para trás”, e prevê que a taxa de desemprego encerre 2018 em 11,9%.

Dentre todos os principais fatores da economia: PIB, Inflação, Taxa de Câmbio, Juros e Desemprego, o que mais pode causar preocupações quanto ao ramo inserido da empresa em estudo é a inflação e o juros.

Isto por que a alta da inflação e dos juros criam um cenário instável surgindo no “inconsciente coletivo” a ideia de que o país está em crise. Esta atmosfera gera insegurança e conseqüentemente a população apenas consomem bem de primeira necessidade não investindo seus recursos financeiros em nada que não seja 100% seguro e extremamente necessário. Ou seja, por incrível que possa parecer, a área de educação e cursos pode sofrer significativamente com uma baixa na demanda.

No entanto, o segmento de recursos humanos se mostra mais estável ainda que com variações nos segmentos da economia citados uma vez que mão de obra qualificada sempre será necessária independentemente da situação geral nacional.

4.4.7 Sociocultural

Como a Uniativo está localizada da região nordeste do país e o Brasil possui um tamanho continental, consideramos mais relevante ser feito a análise sociocultural enfatizando nesta região uma vez que o objetivo de crescimento da empresa é primeiramente explorar esta área geográfica do país.

A região Nordeste é uma das cinco regiões brasileiras conforme a divisão regional estabelecida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o IBGE. É a segunda maior do Brasil em quantitativo populacional, atrás somente do Sudeste brasileiro. Os seus estados são: Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe.

Figura 4.2 Mapa região nordeste do Brasil



Fonte: <http://www.nordestebrasileiro.com.br/regiao-nordeste/>

A população do Nordeste, segundo estimativas do IBGE para 2013, é de 55.794.707 habitantes, perfazendo uma densidade demográfica de 35,8 habitantes para cada quilômetro quadrado. A maioria das capitais – todas, exceto Teresina – localiza-se ao longo do litoral, o que indica a grande concentração populacional e econômica do Nordeste nessa faixa da região. No geral, mais de 60% da população nordestina reside em cidades litorâneas.

Economicamente, apesar dos muitos problemas apresentados nesse campo ao longo da história, o Nordeste é a região que mais cresce no Brasil, com elevações crescentes nos últimos anos do seu PIB, do PIB per capita e da participação no PIB nacional. Todavia, tais avanços ainda não se refletiram em melhorias na qualidade de vida da população, sobretudo na disponibilidade de infraestruturas, tais como o saneamento básico em várias localidades.

A economia nordestina está em constante processo de desenvolvimento. A Região vem recebendo várias indústrias, um dos motivos é a concessão de benefícios fiscais pelos governos estaduais (isenção de impostos, doação de terrenos, etc.), além de mão de obra mais barata; um dos exemplos foi a instalação da Ford, na Bahia, e diversas empresas têxteis, no Ceará.

Outro elemento essencial para a economia do Nordeste é a exploração de petróleo: a região é a segunda produtora de petróleo do país e a maior na extração de petróleo em terra. Possui também um dos principais polos petroquímicos do Brasil – Camaçari, na Bahia.

A agricultura e a pecuária são extremamente prejudicadas com a irregularidade das chuvas. Destacam-se nesse setor a criação de cabras, em razão da fácil adaptação do animal ao clima. A cana-de-açúcar é o produto agrícola que se destaca, mas as lavouras irrigadas de frutas tropicais vêm crescendo em importância na produção nacional. O Nordeste apresenta significativa criação comercial de camarão, concentra 97% da produção nacional desse crustáceo.

O turismo é de fundamental importância na economia. O grande número de cidades litorâneas com belas praias atrai milhões de turistas anualmente. Conforme dados do Instituto Brasileiro do Turismo de 2009, capitais nordestinas como Salvador (BA), Fortaleza (CE), Recife (PE) e Natal (RN) estão entre as cidades brasileiras que mais recebem turistas estrangeiros.

A participação do Nordeste para o Produto Interno Bruto (PIB) nacional é de 13,1%.

Tais características de crescimento demonstram grandes oportunidade para desenvolver alianças estratégicas com empresas, indústrias e profissionais ligados ao campo de atuação da Uniativo Soluções Corporativas e Educação Continuada e Educação Continuada.

Observa-se que o nível da educação bem como as oportunidades educacionais nesta região do país são escassas o que revela um mercado com potencial de exploração e carente de um serviço de alta qualidade.

Outro ponto relevante observado nas características sociais e culturais é a mudança de comportamento da população frente a instalação de uma grande quantidade de indústrias que, movidas por benefícios fiscais e tributários, instalaram suas fábricas nesta região fazendo com que a necessidade de mão de obra qualificada aumentasse significativamente bem como a necessidade de melhorias no processo de seleção e gestão de pessoal.

4.4.8 Tecnológico

Os avanços tecnológicos nas áreas educação, inclusive à distância, foram de fundamental importância para ampliar as oportunidades de inclusão de pessoas desassistidas por entidades de educação próxima a sua área de residência o que permitiu a ampliação do acesso à informação e o compartilhamento do conhecimento.

A divulgação de serviços por intermédio da internet e das redes sociais, o compartilhamento de informações e de conhecimento, o ensino à distância, o fomento em pesquisas científicas, dentre outros, são exemplos de importantes avanços tecnológicos que influenciam o modelo de negócios em educação atual.

A Uniativo ainda não utiliza as redes sociais considerando seu potencial. O que é realizado são algumas publicações sem intensidade na rede. É importante que a empresa intensifique as ações neste tipo de mídia que é uma tendência crescente de uso massificado.

Disponibilizar informações nas mídias, de forma sistemática e ampla, para que atuais e potenciais clientes possam ter acesso as ofertas e características da Uniativo abre novos horizontes e potencializa novas parcerias.

4.4.9 Meio Ambiente

Os fatores ambientais conectados a esfera de Meio Ambiente na análise PESTEL: Regulamentos ambientais, crédito de carbono, sustentabilidade, gestão de resíduos e poluição, são áreas específicas que não representam ameaças para o negócio da Uniativo dispensando uma maior atenção. Seguiremos nosso planejamento enfatizando os fatores de relevância na gestão estratégica da empresa.

4.4.10 Fatores Legais

O negócio em que a Uniativo está inserida é repleto de leis municipais, estaduais e federais tanto no segmento de educação como no de gestão de pessoas. Observa-se uma atmosfera legal que envolve, dentre outras, as seguintes leis: Constituição Federal de 1988, Lei nº 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9394/96 Educação Especial, Lei nº 8069/90 - Estatuto da Criança e do Adolescente - Educação Especial, Lei nº 8069/90 - Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei 11.788/08 Lei do Estágio, CLT Constituição das Leis Trabalhistas, 10.097/00 Lei do programa Jovem Aprendiz, além de dezenas de Decretos e Portarias.

Todas este enquadramento legal dificulta a gestão da organização que direciona tempo, esforço humano, recursos financeiros e tecnológicos para estar sempre atuando dentro da legalidade. O excesso de leis no Brasil dificulta e burocratiza as rotinas de trabalho da organização sendo um incentivo à pratica do “jeitinho brasileiro”, costume que a Uniativo não realiza em sua cultura organizacional.

As recentes mudanças nas leis trabalhistas abriram portas para ampliar a atuação da empresa uma vez que permitiu a terceirização de atividades fins e com isso o mix de serviços foi ampliado e novos clientes prospectados. Todavia, esta área pode ser melhor explorada pela Uniativo e assim ampliar seu campo de atuação.

Como observado a variação das leis, decretos e portarias pode impactar negativa ou positivamente a empresa sendo ao mesmo tempo uma ameaça e também uma fonte de oportunidades. Recentemente, mudanças trouxeram grades oportunidades como permitir que a empresa pudesse atuar como agente certificador do programa Jovem Aprendiz e também realizar e certificar diretamente cursos de Pós-Graduações.

Estar sempre sintonizado com as alterações legais é fundamental e possuir (ainda não existe) um departamento direcionado para este segmento certamente é de fundamental importância para que a empresa não seja surpreendida negativamente e possa continuar aproveitando as oportunidades inclusive com a participação em licitações públicas.

4.5 Diagnóstico Organizacional De Ambientes

Tão importante quanto o estabelecimento de metas e estratégias, é a definição dos fatores críticos do negócio observados no ambiente em que a organização está inserida. Estes são variáveis essenciais, que vão condicionar a empresa ao sucesso ou fracasso para atingir suas metas. Para a definição dos fatores críticos da Uniativo Soluções Corporativas e Educação Continuada e Educação Continuada, foi realizada uma coleta de dados junto à administração da empresa, e chegou-se aos seguintes resultados:

- Bom atendimento e relacionamento com o cliente: A empresa considera o bom relacionamento com o cliente o principal fator de sucesso neste ramo de negócio. Por isso, é importante estabelecer uma boa relação desde a primeira visita, seja ao estabelecimento comercial ou industrial. Ser cordial e prestativo são alguns dos diferenciais que o vendedor deve utilizar para buscar uma parceria entre empresa e cliente, satisfazendo as necessidades de cada uma das partes.
- Conhecimento técnico da legislação e dos serviços oferecidos: Para que o cliente sinta confiança na empresa e opte por adquirir seus serviços, essa precisa estar bem informada quanto questões legais que envolvem as atividades e as características dos serviços que são oferecidos principalmente os benefícios e vantagens do que está sendo ofertado aos seus consumidores.
- Conhecer as necessidades do mercado e a concorrência: Além de conhecer os serviços que comercializa, a empresa precisa estar a par dos acontecimentos que movem seu segmento, saber identificar uma necessidade em particular de um determinado cliente

e, principalmente, conhecer detalhadamente as formas de atuações e serviços dos concorrentes afim de se manter um passo a frente e se antecipar a novas entradas de serviços ou formas de comercialização.

- Diferencial dos preços aplicados: A empresa visa lucros, porém, ao praticar preços atrativos e diferenciados, ela consegue vender mais e, em consequência, lucrar mais.
- Participação da alta direção: O tempo que a direção consegue se dedicar ao negócio é bem limitado, em virtude disso, considera-se um fator crítico para o sucesso da organização, sendo necessário encontrar formas de conseguir gerenciar melhor o tempo disponível.

4.5.1 Matriz SWOT

Para esta análise, correlacionaram-se os pontos fortes e fracos, encontrados no diagnóstico do ambiente interno, com as oportunidades e ameaças identificadas no diagnóstico do ambiente externo, em que, a partir desta correlação, nos permite definir qual a melhor estratégia para a empresa, baseada nas suas capacidades e no cenário atual.

A análise SWOT tem como objetivo trazer uma visão abrangente dos fatores que influenciam nos resultados e ações envolvendo marketing e vendas. Ela é extremamente útil para que um dos maiores desafios da equipe de marketing da Uniativo seja cumprido: olhar para si própria e reconhecer seus erros e acertos.

Além disso, no caso das instituições de ensino, há algo ainda mais importante: compreender o impacto de vários tipos de ação na captação de alunos. O departamento de marketing, sendo o maior responsável pela imagem da empresa no mercado, tem um papel importante a desempenhar.

Para construção da Matriz SWOT na Uniativo foram realizadas as seguintes ações:

- Pesquisa nos registros internos;
- Levantamento de informações com o empresário Saul Panerare
- Análise do mercado e da concorrência;
- Internet, imprensa e instituições públicas.

Tabela 4.1 Matriz SWOT da Uniativo

<p>Forças:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Corpo docente de qualidade; ◆ Boas relações externas; ◆ Parcerias e convênios; ◆ Baixo custo dos cursos; ◆ Infra estrutura da empresa; ◆ Preços e formas de pagamento diferenciadas; ◆ Localização privilegiada; ◆ Prestígio da Empresa; 	<p>Fraquezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Alta rotatividade de funcionários; ◆ Gestores com acúmulos de tarefas; ◆ Comunicação interna deficiente; ◆ Falta de recursos para investimentos; ◆ Ocupação da mão-de-obra em nível máximo, sem ociosidade para contingência;
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Realização de Pós Graduações com certificação própria; ◆ Atuação como agente certificador do programa Jovem Aprendiz; ◆ Franquear o negócio; ◆ Legalização contábil e fiscal permitindo participação de licitações públicas; ◆ Criação de novos convênios; ◆ Criação de novos cursos; ◆ Melhor utilização da infra estrutura para captação de receita; 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Proliferação dos cursos profissionais e politécnicos; ◆ Vulnerabilidades legais ◆ Situação económica e financeira do país; ◆ Outras ofertas de ensino mais atrativas; ◆ Crescimento de cursos EAD; ◆ Política fiscal e tributária;

4.6 Análise Estratégicas do Ambiente De Recursos Humanos e Educação

No Brasil, são raras as empresas que oferecem conjuntamente soluções em educação continuada e gestão de recursos humanos. Observa-se uma segmentação neste 2 ramos de atividades, ou atuam em Recursos Humanos ou em cursos e capacitações.

A Uniativo compreende que capacitar e incluir no mercado são atuação complementares e diante de um mercado conjuntamente inexplorado encontra um de seus principais diferenciais de sobrevivência.

4.6.1 O Setor De Educação – Cursos e Pós-Graduações

O setor de educação particular no Brasil é um dos maiores do mundo e esse fato está diretamente relacionado à alta demanda do país por educação.

Apesar da necessidade dessa expansão, as instituições de ensino particulares ainda são vistas, pela maioria das pessoas, como uma fonte exclusiva de negócio com fins lucrativos, e não como parte integrante de um plano nacional de fortalecimento da educação. Essa visão geralmente recai em um foco crítico e polêmico sobre a questão da qualidade do ensino em geral.

Estas entidades particulares brasileiras são, em parte, provedoras indispensáveis do PNE, que tem como uma de suas metas a exigência de que até 2024, o Brasil coloque no ensino superior, pelo menos, 33% dos seus jovens de 18 a 24 anos (taxa líquida) e 50% da população (taxa bruta). O crescimento das instituições de ensino particulares, ainda mais em conjunto com o poder público, poderá ajudar a combater o problema da quantidade insuficiente de vagas, proporcionando a inclusão social no país.

Desde 1996, o setor de educação superior particular no Brasil vem se consolidando a cada ano. Conforme demonstrado nos últimos dados censitários, das 2.364 instituições de ensino superior (IES) no Brasil, 87,5% são particulares. Isso significa 2.069 universidades, centros universitários e faculdades distribuídos em todo o país, proporcionando aos cidadãos brasileiros a possibilidade de conquistar um diploma (graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado) e mudar suas condições de vida, bem como as de suas famílias.

A força do segmento privado é comprovada pelas estatísticas nacionais: hoje, há mais de seis milhões de estudantes matriculados em IES particulares, o que representa algo em torno de 75% de todos os alunos universitários.

Com relação ao mercado de escolas de idiomas no Brasil há um crescimento nos últimos anos principalmente pelo interesse da classe média em aprender outra língua além do seu idioma nativo. Com isso, diversas escolas de ensino têm adotado o sistema de franquias.

São diversos estabelecimentos que aderiram a esta estratégia apostando na capacidade de gestão dos franqueados para aumentar a quantidade de alunos e escolas pelo país. Contudo, esse segmento enfrenta sérios desafios para captação de novos alunos.

Outro motivo para o crescimento das redes de ensino de idiomas é que a língua estrangeira passou a ser quase que obrigatória no currículo especialmente se uma pessoa deseja fazer parte de uma empresa de grande porte reconhecida e com sede internacional.

Mesmo que o número de escolas de idiomas no Brasil tenha crescido consideravelmente, estima-se que menos de 10% dos brasileiros falam inglês fluentemente como segundo idioma. Sendo assim, o mercado de franchising educacional de idiomas tem muito a crescer no país.

No momento em que for franquiável, a Uniativo pretende oferecer em seu mix educacional a cursos de idiomas, no entanto, para se diferenciar no mercado é fundamental observar os seguintes pontos:

- Oferecer horários especiais.
- Atualizar materiais didáticos.
- Desenvolver aulas extras.
- Utilizar novas metodologias, técnicas, equipamentos e softwares.
- Convênios internacionais para complemento de aulas e certificados em outros países.

Para o sucesso deste segmento na empresa é fundamental algumas estratégias como:

- Investir em Mídias sociais;
- Fazer ações com os alunos já matriculados, pois assim as pessoas que desejam fazer um curso de idiomas darão mais credibilidade à sua metodologia de ensino e aos resultados de sua marca;
- Solicitar indicações dos alunos matriculados e oferecer algum brinde ou desconto a eles;
- Desenvolver minicursos gratuitos online.
- Elaborar mini apostilas online que poderão ficar disponíveis por um tempo limitado para atrair e incentivar novos leads (alunos potenciais).

No campo de atuação de cursos técnicos profissionalizantes está mais do que comprovado que estes cursos aceleram a entrada no mercado de trabalho. Estas modalidades educacionais de curta duração, além de oferecerem oportunidade para milhões de

brasileiros, suprem uma demanda de mercado cada vez mais crescente por profissionais qualificados e especializados.

Uma pesquisa realizada pelo MEC mostra o crescimento na demanda por mão-de-obra técnica qualificada onde aproximadamente 70% dos técnicos recém-formados são contratados para atuar em sua área em menos de um ano após a conclusão do curso.

Investir na educação de pessoas para muitos vai além de apenas obter lucro, mas sim contribuir para um país melhor. Qualificar jovens é a saída para termos uma melhora em todos os setores, investir na educação é querer um país melhor.

O ensino no Brasil tem recebido diversas tentativas de mudança nos últimos tempos. De reformas legais até mudanças de infraestrutura, o cenário educacional vem buscando se adequar ao tempo presente, em tecnologia, demanda mercadológica e, acima de tudo, à capacidade atualizada do aprendizado.

O ano de 2018 começa com tendências que representam adaptação real ao século XXI. O jeito de educar mudou e é possível que os educadores não fiquem para trás dessa vez. Através de uma resposta ativa à sua área e aos alunos dessa geração digital, o espírito empreendedor pode, enfim, tomar a área da educação e mudar o jogo para educadores de todo o país.

A educação interativa tem se destacado por unir o melhor de ambos os lados, entre alunos e os sistemas de ensino, os chamados “professores”. Devido a evolução do ensino é preciso se adequar as novas tecnologias, portanto o segmento de educação profissionalizante interativo será uma das tendências de investimento para 2018.

Consolidando o segmento de educação é fundamental que a Uniativo estruture e normatize o setor de cursos profissionalizantes iniciando o processo de autorização para outros cursos técnicos e aumentando o mix de cursos profissionalizantes.

Possuir em uma franquia cursos técnicos, profissionalizantes, de idiomas e pós-graduações é oferecer ao mercado algo único ainda mais quando somados a todo conjunto de soluções no segmento de recursos humanos como será analisado a seguir.

4.6.2 O Setor De Recursos Humanos

A contratação é um dos processos necessários e básicos para o funcionamento de um empreendimento e a procura de uma empresa parceira ideal para auxiliar neste processo é fundamental para a escolha assertiva do melhor profissional para oportunidade.

Uma das mudanças que estão fazendo com que a procura por empresas de seleção esteja aumentando é a informação de que muitas instituições estão deixando o banco de funcionários cada vez menor e procurando preencher essa lacuna que ficou vazia através de contratações, muitas vezes até temporárias e isso é melhor realizado por empresas de recrutamento. Este setor também anda um pouco defasado como fixo nas empresas, pois é um funcionário que não atua o ano todo e por isso é mais barato pagar por uma prestação de serviços e mais uma vez recorrem a uma empresa de recrutamento e seleção.

Por outro lado, também é muito grande a procura por agência de empregos em determinadas épocas do ano em que há necessidade de reforço de mão-de-obra, tais como férias, Licença-Maternidade, Natal, Dia dos Namorados, Dia das Mães e Páscoa, por exemplo. Portanto, é fundamental que a Uniativo fique atenta a essa abertura que o mercado está tendo.

Os clientes de uma empresa de recrutamento e seleção são basicamente empresários, pessoas com alto poder aquisitivo, que estão acostumadas a contratar funcionários para cargos que envolvem atividades diversas. São empresas que buscam funcionários, tanto para o quadro fixo como mão-de-obra, que podem ser desde pequenos escritórios a multinacionais.

Como é um tipo de negócio que está crescendo cada vez mais, o grande diferencial será realmente em tudo aquilo ligado ao bom atendimento ao cliente e especialmente à retenção desse, portanto, prontidão, clareza no relacionamento, preços, formas de pagamento e qualidade são pontos que a Uniativo possui e deve se comprometer a avaliá-los e controlá-los com prioridade.

No Brasil são poucas empresas de gestão de pessoas que estão disponíveis no mercado através de franquias. Destacam-se a RHBrasil, RHF e a Talentos, no entanto, todas elas

oferecem basicamente os mesmos serviços: Seleção, Estagiários, terceirização e mão de obra temporária onde nenhuma delas disponibilizam a capacitação/agenciamento de Jovens Aprendizes.

Diferentemente dos estagiários, onde o empresário não tem obrigação legal de contratação, o Programa Federal Jovem Aprendiz determina que empresas que possuem acima de 7 funcionários e faturem mais de 3 milhões e 600 mil são obrigadas a possuírem ao menos 5% e no máximo 15% de jovens aprendizes de 14 a 24 anos que necessitam receber um treinamento teórico, com parte de assuntos de formação moral e parte técnica na área de trabalho, realizado em um agente certificador.

Este serviço é o elo principal de ligação entre o segmento de recursos humanos uma vez que é necessário realizar todo processo de seleção deste jovem e o serviço de educação já que o jovem terá que receber uma capacitação presencial em sala de aula.

Até poucos anos passados apenas empresas sem fins lucrativos e entidades do sistema “S” (terceiro setor) poderiam realizar esta capacitação mas recentemente houve uma mudança na lei e foi aberto para outros tipos de entidades fazendo surgir a possibilidade da Uniativo também ser autorizada a realizar este serviço.

Assim, surge um dos principais diferenciais da Uniativo frente as demais empresas de recursos humanos presentes no Brasil. Esta oportunidade deverá ser transformada em franquia para que em um curto espaço de tempo seja possível beneficiar milhões de jovens e rentabilizar os franquiados.

4.7 Composto De Marketing

Ao analisar todos os aspectos da empresa relacionados ao marketing, pode-se observar, no que tange ao posicionamento da empresa frente o mercado que ela vem desempenhando um bom trabalho, potencializado pela posição geográfica estratégica na região do nordeste brasileiro.

Ainda assim é preciso intensificar esforços na visibilidade da imagem da empresa, na divulgação da marca e dos serviços, já que, atualmente, não é realizado nenhum tipo propaganda fixa ou publicidade efetiva nas mídias sociais.

Os 8 Ps do marketing (preço, praça, promoção, produto, pessoas, processos, posicionamento e performance) será detalhado em seguida sendo enfatizado a análise naqueles que são relevantes para o negocia da organização.

4.7.1 Produto

Os produtos ofertados hoje pela Uniativo Soluções Corporativas e Educação Continuada e Educação Continuada são, na área de recursos humanos: Seleção e Treinamento, Administração do Programa de Estágio e Capacitação de Jovens Aprendizes. Na área de Educação: Curso Profissionalizante, Curso Técnico e Pós-Graduações.

A tabela abaixo demonstra os serviços prestados e os diferenciais propostos para realização de cada um deles.

Tabela 4.2 Mix de Produtos/Serviços ofertados pela Uniativo

Seleção e Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> - Visitas consultivas em empresas potenciais para captação de clientes - Campanha constante de marketing digital para captação de currículos - Melhorias no processo seletivo quanto ao filtro de candidatos - Treinamento na pré-contratação para instrução comportamental e cultural da nossa organização que integrará.
Administração de Estagiários	<ul style="list-style-type: none"> - Visitas consultivas em empresas potenciais para captação de clientes - Parcerias com entidades associativas objetivando a divulgação dos diferenciais frente aos empresários conveniados. - Participação em eventos ligados ao mundo do trabalho. - Realização de cursos gratuito “iscas” direcionados para gestores do setor de recursos humanos de potenciais empresas clientes. - Filtro de candidatos em processo seletivo criterioso antes do encaminhamento para seleção final do candidato pelo cliente. - Acompanhamento mensal da situação jurídica de cada estagiário e envio detalhado para os clientes. - Oferta gratuita de assessoria jurídica em casos de ações judiciais.
Capacitação Jovem Aprendiz	<ul style="list-style-type: none"> - Visitas consultivas em empresas potenciais para captação de clientes

	<ul style="list-style-type: none"> - Campanhas publicitárias constantes em mídias de grande impacto. - Parcerias com entidades associativas objetivando a divulgação dos diferenciais frente aos empresários conveniados. - Realização de cursos gratuito “iscas” direcionados para gestores do setor de recursos humanos de potenciais empresas clientes.
Cursos Profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer horários especiais. - Utilizar novas metodologias, técnicas, equipamentos e softwares. - Investir em Mídias sociais; - Fazer ações de indicação com os alunos já matriculados - Desenvolver minicursos gratuitos online. - Elaborar mini apostilas online que poderão ficar disponíveis por um tempo limitado para atrair e incentivar novos leads (alunos potenciais).
Cursos Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> - Escolher novos cursos inexplorados. - Utilizar novas metodologias, técnicas, equipamentos e softwares. - Investir em Mídias sociais; - Fazer ações de indicação com os alunos já matriculados - Desenvolver minicursos gratuitos online. - Elaborar mini apostilas online que poderão ficar disponíveis por um tempo limitado para atrair e incentivar novos leads (alunos potenciais).
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer horários especiais. - Seguir métodos internacionais de ensino. - Utilizar novas metodologias, técnicas, equipamentos e softwares. - Convênios internacionais para complemento de aulas e certificados em outros países. - Investir em Mídias sociais; - Fazer ações de indicação com os alunos já matriculados - Desenvolver minicursos gratuitos online. - Elaborar mini apostilas online que poderão ficar disponíveis por um tempo limitado para atrair e incentivar novos leads (alunos potenciais).
Pós-Graduações	<ul style="list-style-type: none"> - Explorar cursos específicos - Realizar convênios internacionais para permitir a realização de módulos em Universidades do exterior. - Oferecer pós-graduações no exterior em parceria com universidades. - Utilizar novas metodologias, técnicas, equipamentos e softwares. - Investir em Mídias sociais; - Incluir ao menos 20% de professores de reconhecimento e habilidade reconhecida nacionalmente nos cursos. - Desenvolver minicursos e palestras gratuitas presenciais para serem “iscas” de potenciais alunos. - Elaborar mini apostilas online que poderão ficar disponíveis por um tempo limitado para atrair e incentivar novos leads (alunos potenciais).

4.7.2 Preço

Um dos principais itens de seleção dos clientes é, certamente, o preço. A Uniativo deve busca a melhor relação custo x benefício para seus clientes e demonstrar através da qualidade e do valor agregado de seus serviços a rentabilidade que seus clientes estão usufruindo.

Um cliente não deverá migrar para um concorrente por uma porcentagem pequena no diferencial de preço pois deve ver na Uniativo a qualidade e credibilidade que não justifiquem a mudança de empresa contratada, ou seja, trabalhar intensamente para fidelização dos clientes, pois um cliente fiel além de dificilmente procurar outra empresa serve como propaganda gratuita indicando empresas e organizações para carteira da Uniativo.

Procurando evitar desconforto e constrangimentos é fundamental que os valores cobrados pelos serviços ofertados sejam previamente informados preferencialmente via contrato de prestação de serviço utilizando alguns índices oficiais de correção (SELIC, IPCA, IGP) e ainda assim notificando os clientes com um prazo mínimo de 30 dias.

Para precificação dos serviços pode ser utilizado como base os valores da concorrências e se possível aplicado uma porcentagem de redução afim de ganhar mercado em um menor espaço de tempo. O incentivo a pontualidade de pagamento mediante uma porcentagem de desconto é válido para reduzir a inadimplência e fazer com que a empresa possa assumir seus compromissos financeiros assumidos.

4.7.3 Praça

Os serviços oferecidos pela empresa são concentrados na sede localizada na rua Paulo de Frontin, 160. José Pinheiro. Campina Grande, Paraíba, Brasil.

A oferta dos serviços de Recursos Humanos são realizadas também na cidade de Patos e João Pessoa no estado da Paraíba, Caruaru em Pernambuco e Maceió em Alagoas totalizando 5 cidades. Em todas estas observou-se um espaço considerável para ampliação de atuação da Uniativo, isto por que nestas cidades existem basicamente 2 empresas que

oferecem os serviços que a empresa realiza e todas elas não possuem um viés privado. A carência do serviço público e o reconhecido mal atendimento fazem com que a Uniativo possa explorar o mercado de forma diferenciada oferecendo qualidade e alto desempenho em suas atividades.

No segmento de Educação a Uniativo atua na cidade de sua sede, em Maceió e Natal-RN, no entanto, devido à alta concorrência, necessita multiplicar os esforços humanos e financeiros para conquistar clientes e abrir mercado.

Há uma tendência de queda na carteira de clientes no segmento da educação sendo fundamental a implantação de uma reengenharia organizacional remodelando processos internos, novas parcerias, diferenciais competitivos, agregando valores e investindo em mídias mais assertivas.

4.7.4 Promoção / Comunicação

No composto de promoção, que engloba as atividades de divulgação que visam comunicar os atributos e benefícios dos serviços e persuadir os clientes-alvo a consumi-los, a empresa adota um modelo privado de captação de clientes, por meio de publicidade paga e frequentemente, através de reportagens com a equipe da Uniativo em jornais, televisão e rádio, o que acaba por divulgar a marca e os serviços da empresa. Nesse sentido já foram realizadas mais de 20 reportagens desde o início das atividades, dentre as quais se destaca a participação no programa TJPB – maior programa de jornalismo local realizado pela maior emissora no país (Rede Globo de televisão).

Outro fator relevante é a divulgação dos serviços mediante parcerias onde se destaca a realização de cursos de pós-graduações através de convênio realizados com diversas organizações, dentre elas:

Tabela 4.3 Parceiros estratégicos da Uniativo

Sindicato dos Bancários da PB, RN, PE, AL e CE	Conselho Regional de Enfermagem
ABRH (Assoc. Brasileira de Rec. Humanos)	Banco do Brasil S/A – Através da GEPES-JP
Grupos de Farmácias FTB	Conselho Regional de Administração
UNIMED	SEBRAE
Grupos de Farmácias FTB	Conselho Regional de Administração
Associação Médica da Paraíba	Conselho Regional de Contabilidade

O processo de venda é pessoal e massificado, através dos canais de divulgação informados, onde ocorre a interação direta e indireta com o cliente. O foco principal para a divulgação dos serviços são as ações através de parceiros e visitas “corpo a corpo” onde é apresentado o portfólio da Uniativo.

Outra ação relevante são participação em eventos ligados ao mundo da educação e do trabalho através de Stands onde são abordados potenciais clientes e apresentados o mix de oportunidades da empresa. Nestas ocasiões, além de captação de clientes, são realizados parcerias e fortalecido a marca da Uniativo.

4.7.5 Pessoas

As pessoas são de extrema importância para o sucesso de uma organização, e na Uniativo, além de um processo crescente de valorização, elas são de fato, as responsáveis pelo sucesso da empresa.

É fácil reconhecer que a empresa é um organismo vivo, pois a dependência e influência das pessoas são enormes, é por esse motivo que deve ser dada atenção especial ao desenvolvimento dos fatores humanos na empresa com o propósito de aproveitar o talento dessas pessoas nas mais diversas atividades da organização.

O time da Uniativo, ainda que reduzido, está extremamente afinado com a cultura organizacional da empresa e vem gerando os resultados e cumprindo as metas estabelecidas. No entanto, observa-se que a volatilidade de entrada e saída de funcionários vem reduzindo a eficácia dos processos internos e externos sendo necessário uma melhor definição de plano de cargos e carreiras afim de fidelizar os colaboradores e incentiva-los a permanecerem na organização com alto índice de satisfação.

A melhora na gestão interna de pessoas permitirá um melhor controle dos fatores que interferem na qualidade de trabalho e de vida dos funcionários não no sentido de manipular sua conduta, mas sim identificar as melhores condições para cada um como competências desenvolvidas e suas necessidades, afinal pessoas não são robôs.

4.7.6 Processos

Os processos internos são o conjunto de atividades que envolvem as equipes e os equipamentos a serem utilizados com um objetivo final comum e na Uniativo eles possuem o objetivo de melhorar, continuamente, a forma com que os serviços são realizados e como o cliente percebe e adquire confiança na empresa.

Estes processos precisam funcionar da melhor maneira possível, evitando que a empresa gaste mais dinheiro ou tempo que o necessário para realizar suas tarefas.

É necessário um melhor compartilhamento do fluxo dos processos da organização para que todos os colaboradores possam perceber o ciclo operacional das ações realizadas pelos diversos departamentos da Uniativo. Detalhando onde se iniciam e onde se encerram, quais os departamentos envolvidos e o resultado que se espera ao final de cada processo.

Após transparecer todo processo para os mais diversos departamento e pessoas direta e indiretamente envolvidas será necessário acompanhar cada etapa que compõe cada processo e avaliar se estão sendo executadas de maneira correta. Assim, será possível identificar quais etapas não estão funcionando direito e estão fazendo com que a organização perca tempo, dinheiro e materiais.

Depois de melhor desenhar os processos e ter a ciência coletiva do time de funcionários de como ele acontece é necessário implementá-lo massivamente. Como na empresa em estudo estes processos já encontram-se em alto nível de qualidade o que é necessário são apenas alguns ajustes para deixa-lo mais transparente e a melhor maneira de alcançar o sucesso nestes casos é através da tentativa e erro.

Um dos fatores que certamente facilitará a melhorias dos processos é que a Uniativo possui uma equipe disposta a melhorar onde todos reconhecem a necessidade de mudança construtivas na realização de uma determinada atividade sejam elas simples ou complexas.

Só teremos uma maneira de saber se uma melhor transparência dos processos estão funcionando de acordo com o esperado: o monitoramento. Esta etapa é fundamental dentro do processo de otimização, pois é através da comparação de como era antes e como está após a melhoria de transparência dos processos que será possível comprovar ou não se os resultados alcançado foram positivos.

4.7.7 Posicionamento

“Posicionamento é mostrar para seu público-alvo, qual é a diferença entre você e seus competidores”. Kotler (1999).

O desenvolvimento prático do posicionamento da empresa deve ser trabalhado em cima da seguinte formula: Posicionamento = Segmentação + Diferenciação, ou seja, para a Uniativo realmente definir seu posicionamento no seu mercado, a análise de posicionamento deve ser realizada com atenção redobrada e com maior cuidado.

Quanto ao segmento de atuação da Uniativo é relevante reforçar sua posição no mercado enfatizando os diferenciais:

- Preço: Cobrimos as ofertas do mercado.
- Qualidade: No segmento de RH garantimos uma pré-seleção dos candidatos e, caso necessário, sua substituição sem custos em até 60 dias. No segmento de Educação conquistamos um índice de mais de 90% de satisfação nos cursos e capacitações e menos de 10% de evasão.
- Serviços exclusivos: Capacitação de jovens aprendizes junto do mix de serviços em RH e única entidade “franqueada” com certificação própria nos cursos Pós Graduações.
- Gestão “corpo a corpo”: Contato constante com cliente e envio sistemático de relatórios de acompanhamento.

4.7.8 Performance

A avaliação de performance é uma ferramenta importante para a Uniativo e para os funcionários. Com a ajuda desse recurso é possível entender o desempenho de cada

indivíduo e da equipe, ajudando no alcance de metas e viabilizando o crescimento das carreiras e da empresa.

As informações obtidas nas avaliações podem ser usadas como base para a tomada de decisões, assim é possível realinhar o rumo da organização e entender em quais áreas estão concentrados os melhores serviços e quais precisam ser trabalhados.

Para a avaliação, podem ser captadas as impressões sobre os funcionários dos diferentes níveis hierárquicos dentro da empresa, obtendo assim uma visão mais ampla. Uma autoavaliação também é relevante, já que ninguém melhor do que o empresário para conhecer suas reais dificuldades e poder apontar o que está atrapalhando na realização do trabalho de maneira plena.

Alguns fatores são relevantes para a melhoria contínua da performance organizacional, dentre eles:

- Alinhando metas com o planejamento estratégico

Toda empresa tem um planejamento maior, de conclusão de tarefas para o alcance dos objetivos a curto e longo prazo. Para que a avaliação de performance realmente funcione, é necessário alinhar o desempenho dos profissionais da empresa a esse planejamento, identificando como cada talento pode contribuir.

- Usando a avaliação para o alcance de metas

A avaliação de performance deve ser usada para ajudar no alcance de metas, identificando o que deve ser desenvolvido para que cada profissional e a equipe consigam contribuir de maneira significativa nos objetivos da empresa.

- Autonomia dos Colaboradores

Quando a alta gestão deposita confiança em seus colaboradores, dando autonomia para atuarem com responsabilidade, geralmente os melhores funcionários conseguem se destacar. O diálogo aberto e a integração com os projetos da empresa também devem possibilitar o maior engajamento com os objetivos do negócio, funcionando como uma forma de fazer com que se sintam parte do todo e descubram o quanto são importantes para a empresa.

- Reconhecimento e Recompensas

Colaboradores de uma empresa de alta performance costumam ser mais motivados pelas vantagens e pelos reconhecimentos morais do que pelas recompensas puramente financeiras. O sentimento de valorização pelas contribuições dadas e pelas capacidades que possuem pesa mais, proporcionando resultados absolutamente surpreendentes, dada a importância global do relacionamento entre gestão e funcionário.

- **Avaliando e dando feedback**

A avaliação não pode de forma nenhuma ser um motivo para que o profissional fique estressado ou irritado. Para isso, é importante que a comunicação sobre os resultados — o feedback — seja feito com empatia, para esclarecer, ao funcionário, quais são suas falhas e como melhorar seu desempenho.

Sabendo a importância da avaliação de performance e como aplicá-la de maneira satisfatória na Uniativo será possível atingir melhores resultados.

4.8 Cenários

A empresa optou por não desenvolver os cenários futuros em virtude que seria necessário investimentos financeiros para melhor analisar os possíveis cenários além de ser necessário um considerável tempo em pesquisa e análises para chegar-se a resultados assertivos, visto que as informações que têm ainda são muito superficiais e por vezes imprecisas e, principalmente, por se tratar de um ramo de atuação em que as mudanças legais e economia têm muita influência sobre o mercado e estão, nesta fase em que o país vivencia, impossíveis de serem previstas de forma ao menos satisfatória sem uma margem segura de acerto sobre prospecções futuras, ficando este tópico a ser feito em um próximo estudo em um cenário mais estável.

4.9 Análise Da Franquiabilidade Do Negócio

O mercado de franquias no Brasil nunca esteve tão em evidência. As pesquisas recentes da Associação Brasileira de Franchising mostram que o mercado de franquias está em ascensão, pois o setor está em crescimento e com perspectiva de aumentar ainda mais neste ano.

De acordo com os números revelados em janeiro de 2018, houve um crescimento de 8% em 2017 em faturamento. Isso equivale a R\$ 163 bilhões, posicionando o mercado de franquias como um dos pilares para a economia brasileira. Nesse contexto, é interessante salientar também o aumento de 2% em unidades (145 mil) e 1% em empregos (1,2 milhão).

Para este ano, a estimativa é de que o faturamento seja elevado em 9% a 10%, chegando a quase R\$ 180 bilhões. Outro ponto interessante nessa perspectiva é o possível ganho de 3% em empregos, em um momento de recuperação econômica.

Diferente de países como EUA, o Brasil ainda não explorou todo o seu potencial na área. Atualmente, o setor de franquias está em processo de amadurecimento, sendo São Paulo o estado com maior rede de franqueados, responsável por mais de 50% do mercado brasileiro.

Um dos motivos que fazem o negócio da Uniativo possuir forte perspectivas de sucesso ao ser franqueado é o sentimento crescente dos brasileiros de serem donos do próprio negócio. Isto é fruto de uma alta taxa de desemprego e as poucas vagas de trabalho oferecem remunerações abaixo das merecidas pela qualificação dos colaboradores. Outro fator é a instabilidade funcional e a má qualidade de vida nas empresas. Tudo isso cria uma atmosfera voltada para o empreendedorismo assegurado pelo know how da Uniativo no segmento em que atua.

4.9.1 Franquias no setor de educação no Brasil

De acordo com Associação Brasileira de Franchising (ABF), o faturamento do 1º trimestre de 2017 no setor de franquias de serviços educacionais alcançou o patamar de R\$ 2,6 bilhões, um aumento de 5% em relação ao ano passado. No acumulado de 12 meses ultrapassou os R\$10 bilhões.

No Brasil, estima-se que o mercado de educação, levando em conta os setores público e privado, em todos os níveis, movimentará mais de R\$ 134 bilhões ao ano. Só o ensino de idiomas fatura mais de R\$ 35 bilhões. É importante ressaltar que, segundo pesquisas de empresas do setor, apenas 3% da população brasileira é fluente em outra língua que não

o português, o que mostra que há uma grande lacuna a ser preenchida e aproveitada por escolas e instituições que atuam nesse segmento.

No setor de franchising, as franquias de educação, cujas grades abordam temas muito mais abrangentes como gastronomia, moda, ensino infantil e fundamental, além de idiomas, movimentaram mais de R\$ 2,6 bilhões no primeiro trimestre deste ano, segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF). O resultado representa um incremento de 0,3% sobre o registrado no mesmo período do ano passado. Em número de unidades, as franquias do segmento expandiram sua atuação em 1,5% na mesma base de comparação.

Figura 4.3 Desempenho de franquias educacionais

Desempenho do Setor de Franchising				
Segmentos	1º Tri 2017	1º Tri 2018	% Var. 2017-18	% Var. Unidades
Alimentação	9.935	10.590	6,6%	0,8%
Casa e Construção	1.934	1.976	2,2%	2,1%
Comunicação, Informática e Eletrônicos	1.208	1.209	0,1%	3,5%
Entretenimento e Lazer	534	576	7,8%	4,6%
Hotelaria e Turismo	2.586	2.970	14,9%	4,9%
Limpeza e Conservação	288	307	6,6%	3,2%
Moda	4.340	4.418	1,8%	1,0%
Saúde, Beleza e Bem Estar	6.914	7.019	1,5%	-0,5%
Serviços automotivos	1.318	1.369	3,8%	-1,8%
Serviços e outras negócios	5.213	5.700	9,3%	1,7%
Serviços educacionais	2.619	2.626	0,3%	1,5%
Total	36.890	38.762	5,1%	1,0%



Fonte: ABF. Associação Brasileira de Franquias. 2018

Não há no mercado de franquia nenhuma opção com todas as características que a Uniativo pretende oferecer. As atividades que hoje são ofertadas pelas empresas que possuem franquias na área de educação são basicamente cursos de idiomas e qualificações profissionais e técnicas.

Além destas a Uniativo irá oferecer Pós-Graduações presenciais certificadas pela própria entidade, um modelo de negócio único que possui um diferencial competitivo significativo na busca por um serviço com mais qualidade e com o mix de oferta mais atrativo.

Além deste diferencial na área de educação, veremos a seguir como está o mercado de franquias em Recursos Humanos e qual o diferencial da Uniativo neste segmento.

4.9.2 Franquias de Recursos Humanos no Brasil

Há poucas empresas franqueadas atuando como agência de empregos disponíveis no mercado brasileiro, as mais relevantes não chegam a 5.

O negócio de agência de empregos está relacionado à intermediação entre empresas e o mercado de trabalho. Representa a busca permanente da “pessoa certa, para o lugar certo, na hora certa”.

As empresas estão "enxugando" suas estruturas e buscando serviços de empresas especializadas. Diante dessa realidade, um dos segmentos que está em crescimento é o de recrutamento, seleção e fornecimento de mão de obra temporária ou efetiva.

Com a recente alteração na legislação trabalhista brasileira permitindo a terceirização de atividades fins, este é um serviço cuja demanda está em fase de grande expansão ainda mais quando incluídas no mercado de franquias.

A Uniativo presta assessoria em recursos humanos especializadas na prestação de serviços de recrutamento e seleção de pessoal, tanto para cargos efetivos como para cargos temporários além de gerir e administrar programas de estágios nas organizações. A Uniativo é o elo entre o candidato e as empresas que oferecem vagas de emprego, sendo então um facilitador na aproximação entre duas partes que têm interesse comum, ou seja, uma que procura uma colocação profissional e outra que oferece a vaga.

Também não há no mercado de franquia nenhuma opção com todas as características que a Uniativo pretende oferecer na gestão de pessoas. As atividades que hoje são ofertadas pelas empresas que possuem franquias nesta área são basicamente seleção e encaminhamento, terceirização, oferta de trabalhadores temporários e administração de estagiários.

Além destas a Uniativo irá oferecer a capacitação de jovens no programa “Jovem Aprendiz” do governo federal. Um programa federal que obriga empresas com determinadas características a contatarem jovens incluindo-os no mercado de trabalho.

Ao unir o segmento de educação junto com agenciamento de emprego (Recursos Humanos) surge um novo modelo de franquia que por si só já se diferencia das opções disponíveis, todavia, os diferenciais competitivos deste novo modelo de negócio irão bem mais além, incluindo outros 2 diferenciais exclusivos já comentados: Pós Graduações reconhecidas nacionalmente certificadas pela própria Uniativo e a capacitação através do reconhecimento obtido pelo MTE (Ministério do Trabalho e Emprego) para atuação como Agente Certificador do Programa Jovem Aprendiz.

Com certeza, são diferenciais que alavancam e potencializam o crescimento da Uniativo através de franquias entrando em um mercado em ascensão e relativamente estável. Um investimento relativamente baixo de cerca de R\$ 200.000,00 reais (aproximadamente 50 mil Euros) diante de uma excelente oportunidade de mercado que será um desafio para o empresário Saul Panerare adquirir através de investidores interessados em participar socialmente deste organização e aplicarem o montante necessário para concretizar o negócio.

4.10 Definição Da Estratégia e Objetivos

Considerando a análise da matriz SWOT apresentada, juntamente com as definições de negócio, missão, visão, valores e política de qualidade, e todos os demais instrumentos para elaboração do planejamento estratégicos detalhadamente estudados neste caso, será definido neste momento as estratégias da organização. Essa etapa é essencial no processo de implantação do planejamento estratégico, sendo essencial também ao desenvolvimento da gestão estratégica competitiva, permitindo ao estrategista detectar os sinais de mudança, identificar as oportunidades, planejar de forma sintonizada com o negócio e criar condições para ações proativas.

A empresa estudada definiu diversas diretrizes estratégicas, considerando cenários e ambientes. Inicialmente foram tratadas de forma geral, mais abrangentes, procurando

atender as intenções da empresa para o período. Posteriormente foram detalhadas para elaboração dos objetivos e metas a serem buscados, distribuindo-os entre os setores da empresa.

Para fins de confidencialidade, serão apresentadas como exemplo apenas algumas diretrizes.

Tabela 4.4 Diretrizes estratégicas da Uniativo

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS
Busca de investidores para franquear o negócio
Abrir 1º filial da Uniativo em Maceió no estado de Alagoas
Aumentar a carteira de clientes em 100%
Ampliar atuação no mercado de Jovem Aprendiz
Criar plano de cargos e carreiras e melhorar o time de colaboradores

Cada uma das 5 metas estratégicas da Uniativo possui uma forte capacidade de alavancar o negócio e ganhar mercado de forma rápida e assertiva e todas são de fundamental importância para a manutenção e sucesso do negócio.

Busca de investidores para franquear o negócio

Para que a Uniativo possa franquear o negócio e potencializar sua presença no país é necessário investimentos em torno de R\$ 200.000,00, aproximadamente 50 mil euros, e no momento a empresa não possui fontes de capital próprio, sendo essencial a abertura de sociedade para permitir com que investidores que observem o potencial do negócio possam capitalizar a organização e ampliar seu campo de atuação.

Abrir 1º filial da Uniativo em Maceió no estado de Alagoas

A Uniativo já atual nas cidades de João Pessoa, Patos, Natal, Caruaru e Maceió mas não com sede física e sim através ações à distância. Maceió é a cidade com uma atmosfera mais propícia para a criação de uma primeira filial da empresa. O objetivo de abrir

franquias não impossibilita a empresa de abrir filiais uma vez que estas permitem uma maior participação nos lucros do que aquelas.

Aumentar a carteira de clientes em 100%

Nos últimos tempos a empresa se dedicou muito em conquistas alguns diferenciais como ser autorizada a atuar com “Jovem Aprendiz” e realizar cursos de “Pós-Graduações” com certificação própria e a carteira de clientes não seguiu seu crescimento planejado na conquista de novos clientes. Atualmente, com os diferenciais já implantados é fundamental que seja direcionado ações intensas para ampliar a participação no mercado e afirmar a presença da marca nas regiões que já atua se fortalecendo e realizando novas parcerias e convênios.

Ampliar atuação no mercado de Jovem Aprendiz

Como está autorização conquistada para atuar neste segmento é recente, a participação da empresa neste segmento no mercado é pouca expressiva sendo fundamental direcionar esforços humanos, tecnológico e financeiros para possuir uma maior presença neste ambiente utilizando a obrigatoriedade das empresas de terem que possuir estes Jovens e seus diferenciais como chave para conquistar uma maior fatia do mercado.

Criar plano de cargos e carreiras e melhorar o time de colaboradores

Nenhum dos objetivos estratégicos serão alcançados se não houver uma valorização e melhor gestão dos colaboradores da empresa. Criar um ambiente onde diminua a rotatividade é essencial para criar uma cultura organizacional influente. Ampliar o time com foco em qualidade e não em quantidade é, certamente, o caminho mais indicado para que a base seja fortalecida e o crescimento seja sustentável e perene.

4.11 Implantação e Controle

O controle ou acompanhamento do planejamento estratégico ocorre em todas as áreas da empresa, sejam elas gerenciais, operacionais ou administrativas, cada qual buscando os objetivos previamente planejados. A etapa de implementação e controle da estratégia foi

estruturada através da elaboração de um plano de ação, onde foram desdobradas as metas e as ações intermediárias necessárias e definidas a serem implementadas para o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos pela empresa.

Apresentaremos a seguir o plano de ação desenvolvido com os 5 objetivos definidos que serão desdobrados em ações práticas para suas realizações. As ações foram detalhadas e tiveram estabelecidos prazos, responsáveis e os recursos disponíveis para sua realização.

Tabela 4.5 Plano de Ação para busca de investidores para franquear o negócio

Busca de investidores para franquear o negócio				
Ações	Responsável	Prazo	Descrição	Capital
Elaboração de portfólio para apresentação da empresa	Gerência	Até 10/18	Contratar empresa de publicidade para elaborar o portfólio comercial da Uniativo enfatizando as características do negócios como: - Negócio inovador - Mercado com potencial significativo - Negócio com potencial de crescimento e alta rentabilidade - Baixo valor de investimento	R\$ 5.000,00
Contratação de empresa para buscar potenciais investidores “anjos”	Gerência	10 e 11/18	Realizar parcerias com as empresas intermediadoras na captação de investidores e potencializar a captação através de redes de relacionamento.	Normalmente as empresas cobram um percentagem da captação. R\$ 15.000,00

Tabela 4.6 Plano de Ação para abrir 1º filial

Abrir 1º filial da Uniativo em Maceió no estado de Alagoas				
Ações	Responsável	Prazo	Descrição	Capital
Estudo de viabilidade mercadológica e aumento da carteira de clientes	Gerência, Setor de Marketing e Setor Comercial	Até 08/18	- Estudar o mercado e confirmar tendência. - Ampliar parcerias. - Realizar novos convênios - Intensificar captação de clientes	R\$ 10.000,00

Encontrar ponto comercial	Gerência, Setor de Marketing e Setor Comercial	10/18	Analisar as opções levando em consideração o melhor custo x benefício x características x localização.	R\$ 1.000,00
Gerir a reforma e melhorias	Gerência e Setor Comercial	12/18	- Contratar construtora - Comprar material de construção - Gerir fontes diversas como: Alvarás, licenças, Energia, Agua, etc.	Estima-se que a reforma necessite de cerca de R\$ 50.000,00

Tabela 4.7 Plano de Ação para aumentar a carteira de clientes

Aumentar a carteira de clientes em 100%				
Ações	Responsável	Prazo	Descrição	Capital
Anúncio das Vagas e Postagens em Redes Sociais	Setor de Marketing	Diário	Criação de Anúncios, Promoções, Vagas, Notícias, etc.	R\$ 600,00 mensais
Otimização dos Processos de Seleção e Supervisão de Estágios	Gerência	Até 10/18	Implantação de sistema de informação.	R\$ 5.000,00
Marketing de Relacionamento	Setor de Marketing, Setor de Atendimento e Setor Comercial	Diário	Parabenizar aniversariantes; Prêmio Uniativo de Estágio; Treinamentos Gratuitos para estagiários e funcionários da empresa (Semestral); Parabenizar em datas comemorativas; Eficiência no Processo de Encaminhamento de Estagiários; Participação nos Eventos Organizados pelos Clientes; Eficácia no atendimento.	R\$ 0,00
Visitas Semanais Agendadas	Setor Comercial		Visitas para Prospecção de Clientes	R\$ 500,00 mensais

Tabela 4.8 Plano de Ação para ampliar a atuação no mercado de Jovem Aprendiz

Ampliar atuação no mercado de Jovem Aprendiz				
Ações	Responsável	Prazo	Descrição	Capital
Anúncio das Vagas	Setor de Marketing	Diário	Criação de Anúncios	R\$ 0,00

Marketing de Relacionamento	Setor de Marketing, Setor de Atendimento e Setor Comercial	Diário	Parabenizar aniversariantes; Prêmio Uniativo de Estágio; Treinamentos Gratuitos para estagiários e funcionários da empresa (Semestral); Parabenizar em datas comemorativas; Eficiência no Processo de Encaminhamento de Estagiários; Participação nos Eventos Organizados pelos Clientes; Eficácia no atendimento.	R\$ 0,00
Visitas Semanais Agendadas	Setor Comercial		Visitas para Prospecção de Clientes	R\$ 0,00

Tabela 4.9 Plano de Ação para criar plano de cargos e carreira

Criar plano de cargos e carreiras e melhorar o time de colaboradores				
Ações	Responsável	Prazo	Descrição	Capital
Elaborar o plano de cargos e salários	Gerência e Setor de Recursos Humanos	10/18	<p>Realizar a elaboração seguindo as etapas:</p> <p>Etapa 1. Reunir os gestores da empresa para consolidar quais cargos existem (ou devem existir, caso haja necessidade de contratação) em cada departamento e qual é o perfil necessário em cada uma delas.</p> <p>Etapa 2. Estabelecer, para cada um deles, os seguintes pontos: faixa salarial, responsabilidades, perfil técnico e perfil comportamental necessários.</p> <p>Etapa 3. Usar o plano de cargos e salários para comunicar de maneira eficaz aos colaboradores, novos ou antigos, a trilha a ser percorrida para que ele consiga se desenvolver dentro da empresa e galgar cargos mais elevados.</p>	Contando com a competência técnica dos responsáveis já efetivados, não será necessário investimentos financeiros.

Reorganizar o depto de Recursos Humanos alinhando toda equipe às novas metas da empresa	Gerência e Setor de Recursos Humanos	12/18	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar treinamentos sistemáticos para desenvolver novas habilidades e atitudes. - Contratação de novos estagiários e treines. - Reavaliar o desligamento de colaboradores e a substituição dos que não se adequarem as novas características da organização. 	Estima-se, com o possível desligamento de pessoal e as indenizações trabalhistas, o valor de R\$ 9.000,00
---	--------------------------------------	-------	--	---

4.12 Conclusão

O capítulo IV descreveu detalhou o planejamento realizado junto à empresa Uniativo Soluções Corporativas e Educação Continuada, concluindo com o desenvolvimento de um plano de ação detalhado do novo modelo de negócios que está sendo proposto pra organização. O estudo foi realizado através das etapas do processo de planejamento estratégico, segundo os conceitos apresentados na pesquisa bibliográfica e na metodologia proposta.

Por meio da apresentação dos conceitos e esclarecimento da gestão estratégica, foi possível desenvolver o mapa de ações necessárias para melhorar a rentabilidade e performance do negócio e potencializar a capacidade de sustentabilidade do empreendimento frente aos novos desafios que a empresa pretende vivenciar ampliando sua presença através de filiais e franquias.

Foram desenvolvidos importantes definições que permitirão uma visão mais clara da empresa, de seu presente e de seu futuro, como a declaração de missão, visão e valores, que formaram a base para a definição da estratégia e dos objetivos. Realizado uma análise da potencialidade do mercado de franquias no Brasil nas áreas que a empresa atua.

Analisado os ambientes internos e externos, através da matriz SWOT, em que a empresa está inserida, seu composto de marketing atualizando a ferramenta para os 8Ps, a análise PESTEL, ANSOFF, enfim, utilizando as principais ferramentas disponíveis para propor com o maior nível de assertividade possível as ações necessárias para o sucesso almejado.

CAPÍTULO V – Conclusão

5.1 Tema

O tema proposto nesta dissertação de Mestrado foi o planejamento estratégico como ferramenta de competitividade em empresas individuais focado no estudo de caso de uma empresa no segmento de educação e recursos humanos que bem obtendo um rápido crescimento e que necessita de melhores direcionamentos para ampliar seus negócios através de filiais e franquias.

Através do processo de planejamento estratégico as empresas identificam recursos potenciais, reconhecem fraquezas, avaliam oportunidades e ameaças no ambiente que atuam e definem as estratégias para a formulação dos planos de ação, cujos objetivos são obter vantagens competitivas sobre a concorrência, assegurando o sucesso dos resultados planejados.

A competição entre as empresas, especialmente as individuais, vem tornando-se cada vez mais acirrada e para sobreviverem no mercado, precisam utilizar da melhor forma possível seus recursos e suas habilidades, superar as ameaças ambientais, explorar oportunidades e estabelecer os melhores meios para atuar no mercado. Assim, o planejamento estratégico pode ser entendido como uma ferramenta que a auxilia no seu processo de gestão, possibilitando o aperfeiçoamento de seus produtos e serviços, frente às necessidades dos clientes, à análise do setor de atuação, do mercado, dos concorrentes, dos valores a serem oferecidos ao cliente, das vantagens a longo prazo, da lucratividade, entre outros aspectos.

Com o propósito de obter maior conhecimento, através da revisão da literatura, sobre as etapas do processo de planejamento estratégico e sua implementação e propor a realização na Uniativo Soluções Corporativas e Educação Continuada, foi desenvolvido o plano de negócios da empresa, uma média empresa com grande potencial de crescimento.

5.2 Objetivos e Conclusões

O principal motivo apontado pelas pesquisas para o alto índice de mortalidade das empresas é o despreparo para gestão do negócio e a falta de planejamento. Um desafio muito maior quando se tratam de empresas individuais onde a administração do negócio, na maioria das vezes, é realizada pelas mãos apenas do empresário.

Percebe-se que o empresário que constitui um negócio de forma individual por vezes possuem habilidades específicas no campo de atuação em que deseja atuar seja ele serviços, comércio, turismo, indústria ou quaisquer outros, no entanto, habilidades específicas em nada traduz competência de gestão administrativa e isso é o que, certamente, contribui para o insucesso de algumas organizações individuais.

O estudo transcorreu acerca dos seguintes objetivo, aos quais concluímos:

- Analisar e demonstrar a relevância do planejamento estratégico quanto ferramenta e como método interventivo de competitividade;

Compreende-se que o Planejamento Estratégico é um instrumento precioso e essencial para qualquer organização, principalmente pequenas empresas e empresas individuais, permitindo identificar metas, objetivos, traçar sua missão, visão, valores, conhecer as oportunidades e ameaças que a cerca, os seus pontos fortes e fracos, o cenário em que está inserida, configurando a situação atual da organização, com profundidade e clareza, construindo uma base sólida de informações para tomada de decisão, no presente, com base no passado e projetando o futuro, os desafios, na busca incessante da qualidade, da produtividade e competitividade, numa verdadeira luta pela sobrevivência empresarial em um cenário cada vez mais instável e incerto, impondo uma análise constante de sua estrutura, seu modelo de avaliação, de gestão, ensejando o exercício do pensamento sistêmico e analítico, com uma visão holística orientado para o desempenho e inovação dos métodos e processos relacionados à sua performance.

Subestimar essa importância é demonstrar uma total incapacidade de sobreviver neste novo modelo mercadológico global e dinâmico, impulsionados pela crescente demanda por inovação, novos serviços, produtos e processos com maior lucro e menor custo.

- Apresentar as fases e bases teóricas do Planejamento Estratégico;

Através da revisão e pesquisa bibliográfica buscou-se ampliar os conhecimentos sobre o processo de planejamento estratégico, sendo relevante para apresentar as fases e bases teóricas necessárias para o desenvolvimento do estudo. Foram abordadas diversas correntes do pensamento estratégico, seus modelos e ferramentas, estabelecendo um padrão das etapas que serviram de guia para aplicação do presente estudo de caso. Também foram abordados temas para a caracterização dos tipos de empresas individuais, mercado de franquia especialmente nos segmentos de atuação da Uniativo.

- Expor a importância do planejamento estratégico como ferramenta evolutiva e progressiva em Empresas Individuais;

As empresas individuais, além de todas as dificuldades existentes nas organizações, possuem ainda mais desafios visto que, na maioria dos casos, sua gestão é concentrada apenas nas mãos do empreendedor/empresário. Um fator de elevado risco ainda mais quando o gestor não possui habilidades de administração (financeira, tecnológica, humana, estoque, logística, marketing, contábil, estratégica, etc).

O empresário que constitui um negócio de forma individual, na maioria das vezes, é motivado por uma habilidade ou oportunidade específica acreditando, em um primeiro momento, que a gestão do negócio não terá maiores relevâncias frente ao momento emocionalmente vivenciado. No entanto, habilidades específicas ou uma boa oportunidade de negócio em nada traduz competência de gestão administrativa e isso é o que, certamente, contribui para o insucesso de algumas organizações individuais.

Além da falta de planejamento e incapacidade de gestão, outra realidade que contribui para o fracasso de empresas individuais é o fato de que, com exceção do curso de administração, as Universidades não ensinam em sua grade curricular disciplinas ligadas a gestão empresarial, inovação e empreendedorismo fazendo com que os alunos conheçam muito bem sobre seu curso mais absolutamente nada sobre financeira empresariais, tecnologia como diferencial organizacional, gestão de pessoas, marketing, contábil básica, estratégica, enfim. Profissionais como arquiteto, fisioterapeuta, psicólogo, engenheiro, odontólogos, designers, gastronômicos, etc, ao tentarem

empreenderem como empresário individual não possuem a base necessária para garantir com certa assertividade o sucesso do empreendimento que iniciar.

Se já é um desafio a gestão de um negócio por 1 pessoa habilitada na área de administração e/ou gestão considera-se muito mais arriscado por profissionais formados em outras áreas. Para minimizar as chances de insucesso é fundamental realizar a elaboração de um detalhado planejamento estratégico por profissionais de relevantes e inquestionáveis competências. Tão pouco a gestão diária deverá ser realizada apenas pelo empresário individual, ainda que administrador, para não deixar “miope” a visão da organização. É essencial que a gestão do negócio seja realizado por “mais olhos” acontecendo a contratação ou consultoria constante de profissionais com larga vivência comercial no segmento de atuação.

- Desenvolver o plano estratégico da empresa Uniativo Soluções Corporativas e Educação Continuada que permitirá visualizar os aspectos dos ambientes externos e internos e suas variáveis sendo analisada a estratégia competitiva da empresa para a definição do novo modelo de negócios nesta nova fase de franquibilidade que a organização vivenciará no segundo semestre de 2018.

Através de entrevistas semi-estruturadas, levantamento de dados da organização por observação livre, colhidos in-loco, através de observações e análise do mercado, da colaboração participação do empresário, Saul Panerare, e de toda equipe de funcionários da Uniativo Soluções Corporativas e Educação Continuada, foi desenvolvido o estudo de caso aplicando com os conceitos de planejamento estratégico como ferramenta de competitividade em empresas individuais, seguindo todas as etapas revistas a literatura e propondo as ações que englobaram:

- Declaração de missão, visão e valores;
- Análise do ambiente externo (ambiente geral) segundo o modelo PESTEL;
- Matriz SWOT e análises do ambiente interno e externo, forças e fraquezas;
- Análise do mercado atual nos segmentos de educação e gestão de pessoas;
- Análise do mercado de franquias;
- Segmentação de mercado e definição do público alvo;
- Definição dos objetivos;
- Posicionamento estratégico através dos modelos de Ansoff;

- Desenvolvimento do composto de marketing considerando a metodologia 8Ps;
- Elaboração do plano de ação com base no modelo 5W2H;
- Definição dos indicadores para acompanhamento e controle.

Em cada momento, os conceitos teóricos eram trazidos a realidade da empresa e trabalhados de forma didática, prática e transparente. Devido a forma participativa com boa parte dos colaboradores da organização foi possível criar uma atmosfera motivacional extremamente positiva e relevante para o andamento do planejado, o que certamente facilitará a implantação das mudanças necessárias e potencializará as chances de melhores resultados.

Todos os objetivos traçados para este estudo de caso foram atingidos de forma bem satisfatória, todas as etapas foram desenvolvidas inclusive com a elaboração do Plano de Negócio elencando as principais ações necessárias para que a empresa possa ter mais clareza do que deve e do que não deve fazer nesta nova fase de vida.

O estudo foi fundamental para ampliar o conhecimento sobre o modelo e o ambiente do negócios, disseminar a prática do planejamento estratégico no ambiente de uma empresa individual, motivar a equipe, permitir uma análise financeira do investimento necessário para atender as novas demandas do crescimento da empresa, reestruturar o departamento de pessoal principalmente com a criação de um plano de cargos, salário e carreira, permitir uma melhor visualização das ações necessárias para iniciar a primeira filial da Uniativo na cidade de Maceió, enfim, permitiu dar novo direcionamento e observar um horizonte mais claro e limpo.

5.3 Recomendações

Observa-se que o estudo resultou em uma análise detalhada da estratégia da empresa e de seu real potencial mercadológico. No entanto, o processo de planejamento estratégico é extremamente dinâmico e requer a constante análise e revisão. Assim, dentre as diversas ações recomendadas no estudo, reforçamos que a Uniativo Soluções Corporativas e Educação Continuada realize:

- Compartilhar e melhorar as tomadas de decisões objetivando uma menor demanda de atividades que hoje é concentrada no empresário. Constituir um conselho deliberativo é fundamental para compartilhar ações, potencializar resultados e melhor rentabilizar a organização.
- Abrir a constituição jurídica para participação de sócios, desconstituindo-a de individual para limitada pode ser uma excelente alternativa para abrir as portas para “investidores anjos” que aportarão recursos necessários sem a necessidade de solicitar aportes financeiros a bancos com altas taxas de juros. Ainda com sociedade, abre-se a possibilidade de ser incluído maior capital intelectual na organização com a entrada da pessoa certa com o know-how necessário para alavancar resultados a auxiliar na condução da empresa para o mercado que vislumbra.
- Devido aos altos custos, não foi possível realizarmos uma melhor análise de Cenários neste estudo. Utilizar esta ferramenta em um momento futuro certamente será um grande diferencial na previsibilidade de mudanças e se antecipar a elas de forma eficaz e precisa.

5.4 Limitações

Ainda que não tenha influenciado de forma significativa nos resultados alcançados, a alta rotatividade de colaboradores foi a principal limitação do estudo uma vez que as respostas aos questionamentos nas entrevistas por vezes não foram seguras fazendo com que fosse necessário um melhor aprofundamento em outros campos analisados.

Outro fator limitante foi a amostra estudada, apenas uma empresa individual estudada, e ainda que tenhamos apresentados relevantes conclusões e constatações que serão fundamentais para a continuidade da empresa, torna-se pouco representativa para a generalização dos resultados quanto à imensa quantidade de organizações constituídas de forma individual.

Embora elaborado de forma completamente imparcial, este estudo foi elaborado pelo empresário, docente e responsável, todavia, seu envolvimento direto na gestão no negócio

poderá ter influenciado nos resultados uma vez que se encontra inserido diretamente na administração do negócio, o que possibilita a não observância de determinados pontos por possuir interesses ou ter um envolvimento emocional que pode ter impedido de visualizar situações com maior precisão.

5.5 Pesquisa Futura

Sugere-se, para trabalhos futuros, na área de estratégia empresarial, em empresas individuais, o desenvolvimento de pesquisas que abordem o comportamento dos proprietários, pois esta é a particularidade que exerce maior influência na gestão das pequenas organizações.

A escolha de empresas individuais de mesmo segmento em regiões diferentes também mostra-se relevante, porque, assim sendo, podem-se minimizar as diferenças substanciais existentes entre as inúmeras organizações.

Para pesquisas futuras, outra sugestão é a abordagem da gestão estratégica do ambiente na empresa individual, através da gestão das informações internas e externas, para o delineamento e posicionamento estratégico das empresas deste segmento. Em relação à abordagem da gestão estratégica neste tipo de constituição jurídica, sugere-se ainda a identificação dos tipos de informações e de suas possíveis fontes, para a realização da análise interna e externa.

BIBLIOGRAFIA

Aaker, Kumar & Day. (2004). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas

Alves-Mazzotti (1998). *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisas quantitativas e qualitativas*. São Paulo: Editora Pioneira

Andrade M. M. (2007). *Introdução a metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas

Análise PESTEL. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/analise-pest/>>. [Consultado em Fev/2018]

Análise PESTEL. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/analise-pest/>>. [Consultado em Mar/2018]

Análise de Marketing. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/>>. [Consultado em Jan/2018]

Análise da Economia Brasileira. Disponível em: <<https://cacb.org.br/o-que-esperar-para-a-economia-em-2018/>>. [Consultado em Jan/2018]

Análise da Região Nordeste do Brasil. Disponível em: <http://www.nordestebrasileiro.com.br/regiao-nordeste/>>. [Consultado em Jan/2018]

Baggio, A. F., Baggio, D. K. (2014). *Empreendedorismo: conceitos e definições*. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia* - ISSN 2359-3539. Disponível: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistas/article/view/612/522>. [Acessado em Nov/2017]

Barreto L. P. (1998). *Educação para o empreendedorismo*. Educação Brasileira.

Boechat, M. N. (2008). *Planejamento Estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas*. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial. Rio de Janeiro, FGV – Fundação Getúlio Vargas – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Bateman, T. S.; Snell, S.A. (1998). *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas

Chiavenato, I. e Sapiro, A. (2003). *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro, Elsevier

Chiavenato, I & Sapiro, A. (2010). *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier

Chiavenato, I & Sapiro, A. (2013). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier

Costa, E. A. (2003). *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva

Ceto, S., C. (1993). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron books

Caralli, R. A. (2004). *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management*. Pittsburgh: Carnegie Mellon, Software Engineering Institute

Composto de Marketing. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/marketing/composto-de-marketing/43709>>. [Consultado em Mar/2018]

Composto de Marketing. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/marketing/composto-de-marketing/43709>>. [Consultado em Mar/2018]

Fontes Filho, Jr. (2006). *Planejamento estratégico da pequena e média empresa: aplicações no setor turístico*. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais

Ferreira, A.A.; Reis, A.C.F.; Pereira, M.I. (1997). *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas*. São Paulo, Pioneira

Frezzati, F. (2009). *Orçamento empresarial: planejamento e controle*. São Paulo: Atlas

Fernandes, B. H. R.; Berton, L. H. (2005). *Administração estratégica*. São Paulo: Saraiva

Fahey, L.; Randall, R. M. (1998). *Learning from the Future*. John Wiley & Sons: New York

Galas, E. S. (2004). *Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no balanced scorecard: estudo de caso em uma instituição pública*. In: Anais do XXVIII Encontro da ANPAD (ENANPAD 2004). Curitiba

Gonçalves, C. A. (2011). *O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico*. Revista de Administração da UFSM, v. 4, n. 3

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, Editora Atlas

Kello, E. (2003). Artigo: *Os meios e os fins*. Revista Exame

Kotler, P. e Armstrong, G. (1999). *Princípio de Marketing*. Rio de Janeiro: LTC

Las Casas, Alexandre Luzzi. (2006). *Marketing de Varejo*. São Paulo: Atlas

LACERDA, Leonardo. (2012). *Afinal, o que é empreendedorismo social? Exemplos de empresas sociais brasileiras que transformam positivamente a realidade social no Brasil*. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL – ENAPEGS, IV. São Paulo

Longenecker, J. G. et al. (2007). *Administração de Pequenas Empresas*. São Paulo, Thomson Pioneira

Minayo, M. C. S. (2002). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes

Matriz Ansoff. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Matriz_de_Ansoff_Produto_Mercado.htm>. [Consultado em Fev/2018]

Metodologia de Coleta de Dados. Disponível em: <<http://www.portalaction.com.br/estatistica-basica/12-coleta-de-dados>>. [Consultado em Jun/2017]

Martins S. R O. (2002). *Desenvolvimento local: questões conceituais e metodológicas*. Interações – Revista Internacional de Desenvolvimento Local. Vol. 03. 2002

Mattar F. N. (2001) Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas

Megginson, L; C. et al. (1998). *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: SP. Harbra

Montana, P; J.; Charnov, B. H. (2005). *Administração*. São Paulo: Saraiva

Oliveira, D. P. R. (1999). *Excelência na administração estratégica: competitividade para administrar o futuro das empresas*. São Paulo: SP. Atlas

Oliveira, D. P. R. (2006, 2007). *Planejamento estratégico, conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas

Os 8Ps do Marketing. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/8-ps-do-marketing-digital/>>. [Consultado em Mar/2018]

Porter, M.I. (1996). *What is strategy?* Boston, Harvard Business School Press

Porter, M.I. (1986). *Vantagem Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro Campus

Porter, M.I. (1991). *Estratégia competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro. Campus

Porter, M.I. (1992). *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro. Campus

Porter, M.I. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro. Campus

Pereira, M. F. (1992). *Planejamento: Teorias e Modelos*. Florianópolis: UFSC, 2008.
Grunert e Ellegard

Paulino, J. F. F.; Teixeira, K. C.; Paula, A. (2003). *Planejamento Estratégico*.
Universidade Gama Filho

Resnik, Paul. (1990). *A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua
pequena empresa e ser muito bem sucedido*. São Paulo: Makron - McGraw-Hill

Rockart, J. F. (1979). "*Chief Executives Define Their Own Data Needs*", Harvard
Business Review March-April

Selltiz, C.; Wrightsman, L. S.; Cook, S. W. (1965). *Métodos de pesquisa das relações
sociais*. São Paulo: Herder

Serpa, J. (2011). *Apostila de planejamento estratégico*. Universidade Paulista. São Paulo

Sandhusen R. L. (2003). *Marketing Básico*. São Paulo, Editora Saraiva

Strauss A. & Corbin J. (2009). *Pesquisa Qualitativa: técnicas e procedimentos para o
desenvolvimento de teoria fundamentada*. Porto Alegre: Artmed

Schwartz, Peter. (1998). *A Arte da visão de longo prazo*. Caminho das letras

Tavares, M. C. (2000). *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas

Thompson JR., A. A.; Strickland III, A. J. (2000). *Planejamento estratégico; elaboração,
implementação e execução*. São Paulo, Pioneira

Tiffany, P.; Peterson, S. D. (1998). *Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um
planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro: Campus

Tavares M. C. (2005). *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas

TERENCE, A. C. (2002). *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo

Triviños A. N. S. (1992). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas

Vergara S. C. (2006). *Métodos de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas

Wollenberg, E., Edmunds, D.; Buck, L. (2000). *Anticipating change: Scenarios as a tool for adaptive forest management (a Guide)*. CIFOROR, Bogor, Indonesia

Yin R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman

Zikmund W. G. (2000). *Business research methods*. 5.ed. Fort Worth, TX: Dryden

Zenone L. C. e Buairide A. M. R. (2005). *Marketing da promoção e merchandising*. São Paulo: Thomson