

Fabricio Coutinho Kubaski

O Processo de Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas

O Caso “Mundo Novo Educação Especial”

Universidade Fernando Pessoa

Porto 2016

Fabricio Coutinho Kubaski

O Processo de Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas

O Caso “Mundo Novo Educação Especial”

Universidade Fernando Pessoa

Porto 2016

Fabricio Coutinho Kubaski

O Processo de Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas

O Caso “Mundo Novo Educação Especial”

Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa
como parte dos requisitos para obtenção do grau de
Mestre em Ciências Empresariais.

RESUMO

O planejamento estratégico é o processo através do qual as empresas identificam recursos potenciais, reconhecem fraquezas, avaliam oportunidades e ameaças no ambiente que atuam e formulam as estratégias para obter vantagens competitivas sobre a concorrência, assegurando o sucesso dos resultados planejados.

Esse trabalho desenvolveu-se com o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre o processo de planejamento estratégico e adaptá-lo à realidade das empresas de pequeno porte, através de um caso prático, com a elaboração do plano de negócios de uma pequena empresa de prestação de serviços no segmento de educação especial, o caso “Mundo Novo Educação Especial”.

Com relação à metodologia adotada, podemos descrevê-la como uma abordagem qualitativa, com *design* exploratório através de pesquisa bibliográfica para a fundamentação teórica sobre o processo de planejamento estratégico, seguida de estudo de caso aplicado ao planejamento estratégico da empresa Mundo Novo Educação Especial, com levantamento de dados secundários internos e externos, e dados primários qualitativos.

Dentre as conclusões do estudo foi possível identificar a existência de uma grande lacuna de conhecimento sobre os processos de gestão empresarial no ambiente da empresa pesquisada, e que esse despreparo e a falta de planejamento podem torna-la mais vulnerável aos riscos do mercado e contribuir para o seu insucesso. Isso reforça a importância do processo de planejamento estratégico como uma ferramenta de apoio que amplia o conhecimento sobre o ambiente de negócios, desenvolve habilidades de gestão e que pode ser adequado a todos os tipos de empresas, inclusive às empresas de pequeno porte, como no caso estudado.

Palavras-chave: Estratégia empresarial, planejamento estratégico, pequenas empresas, educação especial.

ABSTRACT

The strategic planning is a process whereby the companies can identify potential resources, recognize weaknesses, evaluate opportunities and threats in the environment that they act and formulate strategies to get competitive vantages over the competitors, ensuring the success of the planned results.

This thesis was developed with the aim to extending knowledge on the strategic planning process and to adapt it to the reality of the small businesses, through a practical case with the drafting of the business plan to a small firm that works in the field of special education, the case “Mundo Novo Educação Especial”.

About the adopted methodology, we can describe as a qualitative approach, with an exploratory design by the bibliographic research for the theoretical foundation about the strategic planning, followed by one case’s study applied to the strategic planning of Mundo Novo Educação Especial’s company, with collection of secondary internal and external data, and primary qualitative data.

Between the conclusions of this research was possible to identify the existence of a large gap in knowledge about the business management process in the enterprise environment researched, and that this unpreparedness and lack of planning can make it more vulnerable to market risks and contribute to their failure. This reinforces the importance of the strategic planning process as a support tool that expands the knowledge about the business environment, developing management skills and that can be useful for all the kind of companies, including the small businesses, such as studied.

Keywords: *Empresarial strategy, strategic planning, small business, special education.*

*“É muito melhor arriscar coisas grandiosas,
alcançar triunfos e glórias,
mesmo expondo-se a derrota,
do que formar fila com os pobres de espírito
que nem gozam muito nem sofrem muito,
porque vivem nessa penumbra cinzenta
que não conhece vitória nem derrota.”*

Theodore Roosevelt

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, pela criação, formação, exemplo e incentivo ao meu desenvolvimento. Especialmente à minha mãe “in memoriam” por todo seu amor, dedicação e por ser a luz que hoje me guia.

Aos mestres, pela dedicação e ensinamentos, compartilhando seus conhecimentos e principalmente suas experiências pessoais e profissionais.

Aos colegas do Mestrado, pelos momentos de convivência e troca de experiências na construção do conhecimento.

À professora Ana Salazar, pela missão de orientar este trabalho e compartilhar seus conhecimentos.

À equipe da UFP – Universidade Fernando Pessoa, pela dedicação, estrutura e por seu louvável espírito de internacionalização.

Aos gestores e equipe do Mundo Novo Educação Especial pelo interesse e disponibilidade em colaborar com este trabalho.

E acima de tudo, a Deus pela força e minha filha Fernanda e esposa Cristiane, pelo amor, carinho, incentivo e por serem a inspiração de tudo o que faço.

ÍNDICE GERAL

CAPITULO I – Introdução	1
1.1 Tema	1
1.2 Justificativa da escolha	1
1.3 Problema e objetivos	3
1.4 Metodologia.....	4
1.5 Limitações / Restrições	5
1.6 Estrutura da dissertação	5
CAPITULO II – O Processo de Planejamento Estratégico	7
2.1 Introdução.....	7
2.2 Classificação e características das micro e pequenas empresas	7
2.3 Definição do processo de planejamento estratégico	9
2.4 Etapas do processo de planejamento estratégico	12
2.4.1 Declaração de Missão, Visão e Valores	15
2.4.1.1 Missão.....	16
2.4.1.2 Visão	17
2.4.1.3 Valores	19
2.4.2 Análises estratégicas	20
2.4.2.1 Análise do ambiente geral - PEST	22
2.4.2.2 Análise do ambiente da indústria (setor)	23
2.4.2.3 Análise do ambiente interno	25
2.4.2.4 A matriz SWOT para avaliação estratégica.....	27
2.4.3 Segmentação de mercado	30
2.4.4 Objetivos	33
2.4.5 Estratégias	35
2.4.5.1 A matriz de Ansoff	36
2.4.5.2 Modelo Porter das estratégias genéricas de competição	37
2.4.6 Composto de marketing (marketing <i>mix</i>)	40
2.4.6.1 Produto	41

2.4.6.2 Preço	44
2.4.6.3 Praça ou distribuição	46
2.4.6.4 Comunicação	47
2.4.7 Implementação e controle.....	48
2.5 Conclusão e implicações para o estudo	53
CAPITULO III – Metodologia	55
3.1 Introdução.....	55
3.2 Processo de pesquisa	55
3.3 Métodos de pesquisa.....	56
3.4 Problemas e objetivos.....	58
3.5 Design da pesquisa	59
3.6 Métodos de recolha de dados	61
3.7 Análise de dados.....	63
3.8 Conclusão	64
CAPITULO IV – O Caso “Mundo Novo Educação Especial”	66
4.1 Introdução.....	66
4.2 Apresentação e histórico da empresa.....	66
4.3 Declaração de Missão, Visão e Valores	68
4.3.1 Missão.....	68
4.3.2 Visão.....	68
4.3.3 Valores.....	68
4.4 Análises estratégicas.....	69
4.4.1 Análise do ambiente geral – PEST	69
4.4.1.1 Político-legal.....	69
4.4.1.2 Económico	71
4.4.1.3 Sociocultural.....	74
4.4.1.4 Tecnológico	74
4.4.2 Análise do ambiente da indústria (setor)	75
4.4.2.1 Concorrentes na indústria	76
4.4.2.2 Entrantes potenciais.....	77

4.4.2.3 Poder de barganha dos fornecedores	77
4.4.2.4 Poder de barganha dos compradores	77
4.4.2.5 Ameaça de produtos substitutos	78
4.4.3 Análise do ambiente interno	79
4.4.4 Matriz SWOT	80
4.5 Segmentação e definição do público-alvo	81
4.6 Objetivos.....	83
4.7 Estratégia	83
4.8 Composto de marketing.....	84
4.8.1 Produto	84
4.8.2 Preço	86
4.8.3 Praça	87
4.8.4 Comunicação	87
4.9 Implementação e controle.....	88
4.10 Conclusão	91
CAPÍTULO V - Conclusão	92
5.1 Tema	92
5.2 Problema e objetivos	92
5.3 Contribuições da pesquisa	95
5.4 Limitações e restrições do estudo	95
5.5 Recomendações	96
5.6 Orientações para futuras pesquisas.....	97
BIBLIOGRAFIA	98
ANEXOS	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Planos táticos e operacionais decorrentes do planejamento estratégico	11
Figura 2.2: O modelo de planejamento estratégico de Steiner	13
Figura 2.3: O Processo de Planejamento Estratégico do Negócio	13
Figura 2.4: Metodologia base de planejamento estratégico	14
Figura 2.5: As cinco forças competitivas de Porter.....	24
Figura 2.6: O modelo de análise do ambiente interno	26
Figura 2.7: Exemplos de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças na matriz SWOT.....	28
Figura 2.8: Diagnóstico SWOT	28
Figura 2.9: Modelo básico da formulação estratégica na Escola do Design	29
Figura 2.10: Etapas da segmentação, mercado alvo e posicionamento.....	32
Figura 2.11: Diferença entre objetivo e meta	35
Figura 2.12: Matriz de Ansoff	36
Figura 2.13: Estratégias Genéricas de Competição	38
Figura 2.14: Tipos de canais de distribuição	46
Figura 2.15: Estratégia e implementação: possibilidades.....	49
Figura 2.16: As quatro perspectivas do Balanced Scorecard	52
Figura 3.1: Metodologia de pesquisa.....	56
Figura 3.2: Processo de definição do problema e desenvolvimento de uma abordagem	59
Figura 3.3: Mapa conceitual para dados secundários	62
Figura 3.4: Classificação de dados primários de pesquisa de marketing	62
Figura 4.1: Matriz SWOT da empresa Mundo Novo Educação Especial.....	81
Figura 4.2: Tabela de preços do Mundo Novo Educação Especial	86

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1: Representação Gráfica das Empresas	8
Tabela 2.2: Escopos e exemplos para elaboração da missão.....	17
Tabela 2.3: Diferenças entre missão e visão.....	19
Tabela 2.4: Ambiente Geral: Segmentos e Elementos	22
Tabela 2.5: Bases de segmentação	32
Tabela 2.6: Ferramentas do marketing <i>mix</i>	41
Tabela 3.1: Pesquisa qualitativa <i>versus</i> pesquisa quantitativa	58
Tabela 3.2: Características dos <i>designs</i> de pesquisa.....	61
Tabela 4.1: Análise da concorrência em Santa Maria - RS	76
Tabela 4.2: Serviços e Atividades do Mundo Novo Educação Especial.....	85
Tabela 4.3: Plano de Ação do Mundo Novo Educação Especial	89

CAPÍTULO I - Introdução

1.1 Tema

O tema desta dissertação é o planejamento estratégico. O planejamento estratégico é um processo em que as empresas definem as diretrizes para a formulação dos planos de ação, cujos objetivos são a geração de diferenciais competitivos para sua sustentação e crescimento nos mercados em que atuam. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003) o processo de planejamento estratégico identifica recursos potenciais, reconhece fraquezas e estabelece um conjunto de medidas integradas a serem implementadas assegurando o sucesso dos resultados planejados.

O processo de planejamento estratégico pode ser tão complexo quanto a empresa/organização à qual se destina. Pequenas e médias empresas apresentam um grau de complexidade menor em suas atividades se comparadas a grandes corporações. Lobato (2013) destaca que no Brasil, o exercício do planejamento estratégico nas pequenas empresas tem aumentado, porém, ainda é pouco expressivo. Dessa forma, surge o desafio de adequar o processo de planejamento estratégico à realidade das pequenas empresas, transformando este exercício numa atividade didática, educativa, mais atrativa e envolvente para os pequenos empresários. Para isso, é necessário considerar as eventuais faltas de informações sobre o próprio negócio (por vezes oriunda do elevado grau de informalidade neste segmento), e também a carência de formação/conhecimento por parte dos seus gestores (até mesmo as dificuldades de entender os termos e a linguagem normalmente utilizados na estratégia empresarial).

O exercício do planejamento estratégico é uma atividade que busca proporcionar aos empresários e gestores um melhor entendimento sobre a realidade dos seus negócios e promover a oportunidade de organizar e planejar o futuro das suas empresas.

1.2 Justificativas da escolha

Estudos revelam um elevado índice de mortalidade entre as pequenas e médias empresas em seus primeiros anos de constituição, e apontam que falhas em questões básicas da gestão estratégica estão entre os principais fatores que levam ao insucesso.

A pesquisa *Sobrevivência das Empresas no Brasil*, divulgada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2013) revela que a taxa de mortalidade das empresas brasileiras com até 2 anos chega a 26,4%, ou seja, a cada 12 novas empresas abertas, aproximadamente 3 encerram suas atividades antes de completar 2 anos. Já a pesquisa *Demografia das Empresas - 2011*, divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2013), apresenta um cenário mais preocupante ainda, onde 48,2% das empresas não sobreviveram após três anos de existência, ou seja, praticamente a metade das empresas brasileiras encerram suas atividades antes de completarem três anos.

O instituto ainda destaca que existe uma relação direta entre o porte das empresas e a taxa de sobrevivência. Enquanto 67,3% das empresas sem pessoal contratado eram sobreviventes em 2010, a taxa de sobrevivência era de 95,9% entre as empresas com 10 ou mais pessoas ocupadas. Para Longenecker et al. (2007), os gestores das pequenas empresas, principalmente empresas novas e em crescimento, são limitados por condições que não constituem problemas aos executivos de uma grande empresa.

A mesma pesquisa do IBGE (2013) demonstra que, na visão dos empresários, 65% dos motivos que levaram ao encerramento das atividades estão relacionados a problemas de gestão estratégica das empresas, tais como: falta de clientes e/ou inadimplência (23%), falta de capital (20%), problemas de planejamento (15%) e falta de lucro (7%). De acordo com Tavares (*cit. in* Teixeira et al., 2015), as empresas pequenas geralmente não dispõem de um gerenciamento especializado, o que as torna suscetíveis às fraquezas impostas pelo mercado.

Diante disso, podemos constatar que o processo de planejamento estratégico, por sua concepção e abrangência, evidencia-se como o principal instrumento de apoio às empresas para a formatação e consecução dos seus negócios, ressaltando a importância de ampliar a sua aplicação nas empresas de pequeno e médio porte.

O caso “Mundo Novo Educação Especial” é um tema interessante para o desafio da aplicação do processo de planejamento estratégico em pequenas empresas, pelo fato de

tratar-se de uma empresa de pequeno porte que atua no setor de serviços, constituída há menos de 5 anos, com processo de gestão familiar e cujos administradores não possuem formação em gestão empresarial, apenas formação específica em suas áreas de atuação no ramo da educação especial.

1.3 Problema e objetivos

O Transtorno do Espectro Autista - TEA ocorre com uma prevalência de 1 para cada 68 nascimentos (*Centers for Disease Control and Prevention*, 2014), e é responsável por deficiências significativas no processo cognitivo e na capacidade de comunicação e interação social da pessoa. Estima-se que existem atualmente mais de 70 milhões de pessoas com autismo em todo o mundo. Apesar deste transtorno não ter cura, o diagnóstico e a estimulação precoces, realizados por profissionais especializados, são a melhor alternativa para o tratamento e a melhora da condição de vida das pessoas com autismo.

A cidade de Santa Maria, localizada na região central do estado do Rio Grande do Sul, possui uma das duas universidades brasileiras que oferecem o curso de graduação em Educação Especial, o que torna a região um polo para a formação de profissionais qualificados nesta área. Dentre outras características, a cidade também se destaca como polo regional de saúde, o que traduz num potencial vetor de negócios e de desenvolvimento para a região a criação de empresas que ofereçam serviços especializados que integrem as áreas de educação especial e saúde.

O Mundo Novo Educação Especial foi criado neste contexto, de oferecer um serviço especializado e diferenciado para avaliação e tratamento de pessoas com autismo, atuando de forma transdisciplinar e em parceria com os profissionais da área da saúde. Com sede na cidade de Santa Maria, mas com atuação em nível regional explorando a condição de a cidade ser polo regional de saúde e com isso atrair pessoas de outros municípios da região central do Estado.

O objetivo deste trabalho é a aplicação, desenvolvimento e multiplicação dos conhecimentos adquiridos nas disciplinas do mestrado em Ciências Empresariais, com o propósito de:

- Analisar o caso do “Mundo Novo Educação Especial” e demonstrar a importância da existência de um planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte.
- Apresentar as bases teóricas de um processo de planejamento estratégico e suas fases.
- Desenvolver o plano de negócios da empresa Mundo Novo Educação Especial, através do processo de planejamento estratégico que irá aprofundar os aspectos a respeito do ambiente externo e interno, onde serão identificadas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças referentes à empresa, a concorrência e o setor no qual está inserida. Será analisada a estratégia competitiva da empresa para a definição do modelo de negócios e estabelecer os planos de ação para o atingimento dos objetivos e metas traçadas.

1.4 Metodologia

O trabalho será elaborado numa concepção exploratória, na forma de análise qualitativa de dados secundários, através de pesquisa bibliográfica e seguido de um estudo de caso. Segundo Malhotra (2012), o objetivo de uma pesquisa exploratória é oferecer discernimento e compreensão, onde as informações necessárias são definidas de forma ampla, a análise dos dados é qualitativa, os resultados não são definitivos e geralmente é seguida por outras pesquisas exploratórias ou conclusivas.

Inicialmente, com o objetivo de aprofundar ideias sobre o objeto em análise, serão utilizadas informações secundárias disponíveis, recolhidas através de pesquisa bibliográfica para a contextualização e análise do referencial teórico e na procura de explicações e discussões sobre os temas abordados, tendo por suporte referências publicadas em livros, revistas, congressos, jornais, dentre outros locais de encontro de conhecimento e informações tal como a internet.

Na segunda parte deste trabalho, seguiremos com um Estudo de Caso buscando viabilizar o entendimento da realidade disposta de forma mais completa, bem como o tratamento contextual do fenômeno estudado e sua operacionalização. Malhotra (2012) descreve que os estudos de caso envolvem o exame intensivo de poucos casos

selecionados do fenômeno em pauta, sendo os dados obtidos através da empresa, de fontes secundárias externas e de longas entrevistas não estruturadas com pessoas conhecedoras do fenômeno.

O objetivo, portanto, é obter informações que possibilitem uma melhor compreensão sobre o processo de planejamento estratégico e sua importância para o desenvolvimento empresarial, bem como a sua aplicação em caso prático, através da elaboração de um plano de negócios para uma pequena empresa do setor de serviços em educação especial.

1.5 Limitações / Restrições

Durante a realização do trabalho poderá ser percebida a inexistência de alguma informação sobre a empresa, em decorrência da sua estrutura restrita de gestão, da elevada informalidade e da própria falta de conhecimento por parte dos gestores. Da mesma forma, a falta de uma regulamentação específica da categoria dos Educadores Especiais e um número ainda pouco expressivo de empresas estabelecidas neste segmento poderá limitar alguma informação sobre o setor.

Para Malhotra (2012) as limitações e/ou restrições devem ser identificadas a fim de determinar o escopo do projeto de pesquisa. Contudo, não se deve permitir que estas restrições diminuam o valor da pesquisa, nem comprometam a integridade do processo de pesquisa.

1.6 Estrutura da dissertação

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

O capítulo I corresponde à introdução do trabalho, onde buscamos a contextualização do tema, justificando a sua relevância e apresentando as motivações que levaram à realização do mesmo, bem como os objetivos, a metodologia adotada e uma apresentação da estrutura do trabalho.

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

No capítulo III apresentamos a metodologia utilizada para a construção deste trabalho, com referência à adoção do estudo de caso e a pertinência da pesquisa bibliográfica.

O capítulo IV apresenta um caso prático do processo de planejamento estratégico aplicado em uma pequena empresa do setor de serviços em educação especial, através da elaboração do plano de negócios da empresa Mundo Novo Educação Especial.

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

CAPÍTULO II – O Processo de Planejamento Estratégico

2.1 Introdução

Neste capítulo serão tratados os conceitos e interpretações sobre o processo de planejamento estratégico. Serão abordadas as definições de modelos, suas etapas, forma de elaboração e de implementação, bem como a importância deste processo para a gestão adequada e prosperidade das empresas, notadamente aquelas de pequeno porte.

Sendo uma das perspectivas abordadas neste trabalho a aplicação do processo de planejamento estratégico como ferramenta de gestão em empresa de pequeno porte, cabe inicialmente uma breve definição de como são distinguidas as micro e pequenas empresas quanto a sua classificação e características.

2.2 Classificação e características das micro e pequenas empresas

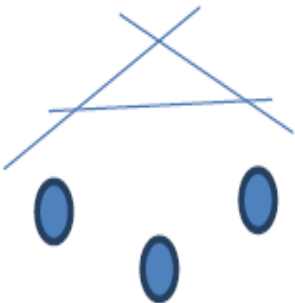
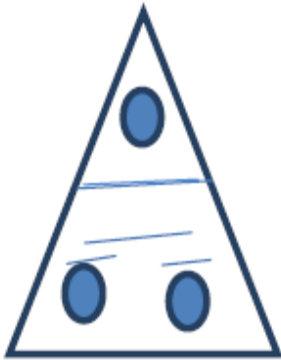
Atualmente identifica-se uma crescente das micro e pequenas empresas. Lacorte (2006) explica que tanto as empresas micro quanto as de pequeno porte surgiram em países mais industrializados, denotando um significado de estabilidade e possibilidade de geração de empregos, renda e maior movimentação da economia. No Brasil essas empresas também representam importantes fontes de geração de emprego e renda, impulsionadas pelo empreendedorismo daqueles que, por oportunidade ou necessidade, decidiram por investir em seu próprio negócio.

Segundo Longenecker (2007), as empresas podem ser consideradas de pequeno porte quando são mantidas por uma ou poucas pessoas, quando suas atividades são localizadas geograficamente em uma só região em comparação a outras empresas do mesmo setor, e quando o número de funcionários é menor que 100.

Drucker (2003) entende que há uma dificuldade para determinar o tamanho das empresas. Desta forma, costuma-se avaliar a sua estrutura administrativa, pois segundo o autor, uma empresa tem o tamanho da estrutura administrativa de que necessita. Para tanto, o mesmo utiliza uma tabela demonstrando os estágios dos tamanhos das empresas

conforme sua estrutura administrativa, onde apresenta suas características distintas, do qual utilizaremos apenas as características das micro e pequenas empresas (Tabela 2.1).

Tabela 2.1 – Representação Gráfica das Empresas

PORTE	REPRESENTAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
MICRO		<p>Não existe separação de níveis hierárquicos. O dirigente utiliza a maior parte do tempo em tarefas operacionais do empreendimento. O restante do tempo é utilizado em funções do empreendimento (compras, contabilidade, etc.)</p>
PEQUENAS		<p>A empresa já necessita de uma organização administrativa. Exige um nível administrativo entre o “chefe” e os trabalhadores. O dirigente acumula as seguintes funções: a maior parte do tempo é utilizada em áreas funcionais (finanças, compras, vendas, etc.) e o restante do tempo é direcionado à função de direção e tarefas operacionais.</p>

Fonte: Adaptado de Drucker (2003)

No Brasil, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2006) adota como um dos parâmetros para a distinção do porte das empresas o número de empregados, e as divide em setor industrial, comercial e de prestação de serviços, com a seguinte classificação: empresas industriais com até 19 empregados são consideradas microempresas e com 20 a 99 empregados são consideradas empresas de pequeno porte. Empresas comerciais ou de prestação de serviços com até 9 funcionários são consideradas microempresas e com 10 a 49 empregados são consideradas empresas de pequeno porte.

Boechat (2008) reafirma a relevância das empresas de micro e pequeno porte dentro da economia de um país, principalmente no que se refere à produção de serviços e bens, garantindo a geração de força de trabalho e riqueza à nação que as possui. Da mesma forma, Pinheiro (*cit. in* Teixeira et al., 2015) afirma que em função do aumento da

personalização e da flexibilidade dos processos e dos produtos, a tendência é que as micro e pequenas empresas no mercado mundial cresçam cada vez mais, atingindo patamares mais sofisticados e com uma orientação tecnológica voltada para a produção.

2.3 Definição do processo de planejamento estratégico

Existem várias definições que estabelecem o conceito de estratégia como o caminho, a maneira ou a ação estabelecida e adequada para alcançar objetivos organizacionais. Nesse contexto, Kotler (2006) conceitua o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente. A direção engloba basicamente o âmbito de atuação, e as políticas, estratégias e objetivos macros e funcionais. O grau de interação entre uma organização e o ambiente, que pode ser positivo, neutro ou negativo, varia de acordo com o comportamento estratégico assumido pela organização em relação ao ambiente.

Segundo Lobato (2013), o planejamento estratégico pode ser conceituado como o processo dinâmico através do qual são definidos caminhos que a empresa deverá trilhar por meio de um comportamento proativo, levando em conta a análise do seu ambiente e em consonância com sua razão de existir, a fim de construir o seu futuro desejado. É normalmente uma tarefa desempenhada pelos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à organização e sua evolução esperada.

Chiavenato e Sapiro (2003) definem o planejamento estratégico como um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente e que ela está atuando.

Drucker (*cit. in* Chiavenato e Sapiro, 2003), apresenta a seguinte definição de planejamento estratégico:

planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação

organizada e sistemática, medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Mintzberg et al. (2010) conceituam os chamados 5 Ps para estratégia, que são cinco diferentes maneiras de pensar o conceito de estratégia.

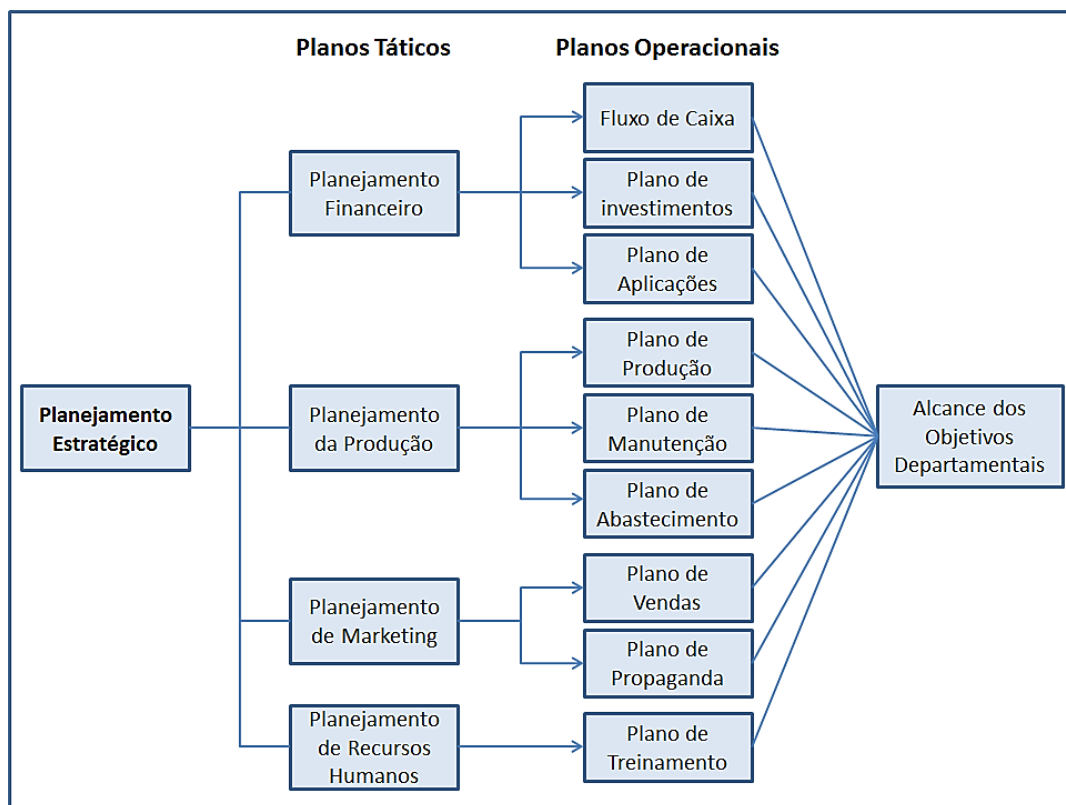
- A estratégia é um plano (*plan*), uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, um caminho a ser seguido para levar a organização de um estado atual, para um estado futuro desejado. Nesse conceito, as organizações desenvolvem planos para o seu futuro e criam estratégias pretendidas.
- A estratégia é um padrão (*pattern*), isto é, existe consistência de comportamento ao longo do tempo. Uma empresa que sempre trabalhou focada nos segmentos de maior valor agregado, em uma determinada indústria, segue um determinado padrão de estratégia.
- A estratégia é uma posição (*position*), ou seja, a localização de certos produtos em determinados mercados. Ansoff (1990) utiliza esse conceito em sua clássica matriz produto x mercado. Porter (1996) reiterou que estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.
- Estratégia é uma perspectiva (*perspective*), uma maneira fundamental de a empresa fazer as coisas. A estratégia apresenta uma perspectiva da visão de negócio em relação à interação com o cliente, ou como bens e serviços serão ofertados ao mercado.
- A estratégia é um estratagema (*ploy*). Nessa definição, estratégia é um truque, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente. Como por exemplo, um artifício aplicado para ganhar participação de mercado com um estratagema.

O conceito de planejamento como atividade administrativa pode variar de forma significativa, considerando-se, dentre outros, planejamento organizacional, de longo prazo, contextual, empresarial e estratégico, cada um deles com especificidades e características próprias.

Existem basicamente três esferas de planejamento, sendo elas: estratégica, tática e operacional. Ackoff (*cit. in* Teixeira et al., 2015) esclarece as diferenças entre os planos estratégicos, táticos e operacionais, explicando que os planos estratégicos são pertinentes à organização como um todo, enquanto os planos táticos estão relacionados com as diversas áreas da empresa (um planejamento financeiro ou de marketing são exemplos de planos táticos). E que para colocar os planos táticos em operação, são elaborados os planos operacionais, que orientam a alocação dos recursos necessários para cada parte dos planos táticos.

O planejamento estratégico, segundo Chiavenato e Sapiro (2003), está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Mas aplicado isoladamente é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais: é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa. A figura 2.1 mostra exemplos desses planos derivados do planejamento estratégico.

Figura 2.1 – Planos táticos e operacionais decorrentes do planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003)

A forma tradicional do planejamento faria uma definição estática das variáveis que envolvem a missão da organização, desconsiderando as mudanças do meio exterior, que geram questionamentos constantes, relacionados à adequação da organização ao meio. Já o planejamento estratégico produz uma contínua tomada de decisões, permitindo que os planos sejam sempre reavaliados em função dos momentos de sua evolução.

Oliveira (2011) resume os comportamentos conservadores seguidos por algumas empresas com relação ao planejamento estratégico. Onde não existe por parte das empresas uma preocupação constante pelos problemas estratégicos, a alta administração, nesses casos, geralmente está envolvida com decisões de nível tático ou operacional. Para essas empresas, que não estão preparadas para responder aos desafios estratégicos e que se recusam a antecipá-los, a conscientização do problema normalmente ocorre de forma traumática, como, por exemplo, elevada queda de vendas ou lucros, colapso de produto, causado por um concorrente. Esse sinal ou estímulo inicial pode decorrer tanto de uma pressão interna quanto de influência externa à empresa.

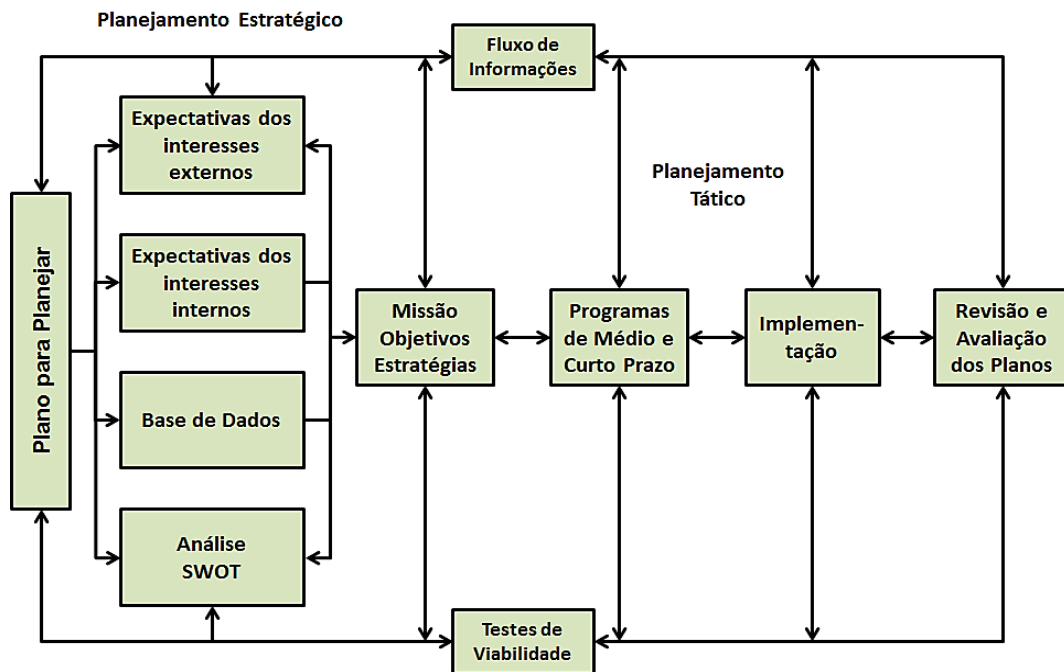
Muitos empreendedores iniciam seus negócios para agarrar oportunidades de curto prazo sem pensar nas estratégias de longo prazo. Nota-se que os empreendedores de maior sucesso são aqueles que logo fazem a transição de uma orientação tática para uma administração estratégica, organizando-se de forma a conseguirem construir capacidades e recursos fundamentais para a sustentação do negócio. Bhide (2002) reforça que formular uma estratégia sólida é fundamental para as empresas, e que empreendimentos com base em uma boa estratégia podem sobreviver à confusão e a uma liderança ruim, mas sofisticados sistemas de controle e estruturas organizacionais por si só não podem compensar uma estratégia fraca. Sahlman (2002) reconhece que não é fácil compor um grande plano de negócios, mas o plano que faz as perguntas certas é uma poderosa ferramenta.

2.4 Etapas do processo de planejamento estratégico

Ansoff e Steiner (*cit. in* Chiavenato e Sapiro, 2003) criaram e sistematizaram, na década de 70, modelos de planejamento estratégico que até hoje servem de base para a formulação de estratégias empresariais. Esses modelos buscavam na época um modo de

planejamento mais dinâmico em função da complexidade crescente do ambiente externo. A figura 2.2 apresenta a estrutura do processo de planejamento estratégico segundo Steiner (*cit. in* Chiavenato e Sapiro, 2003).

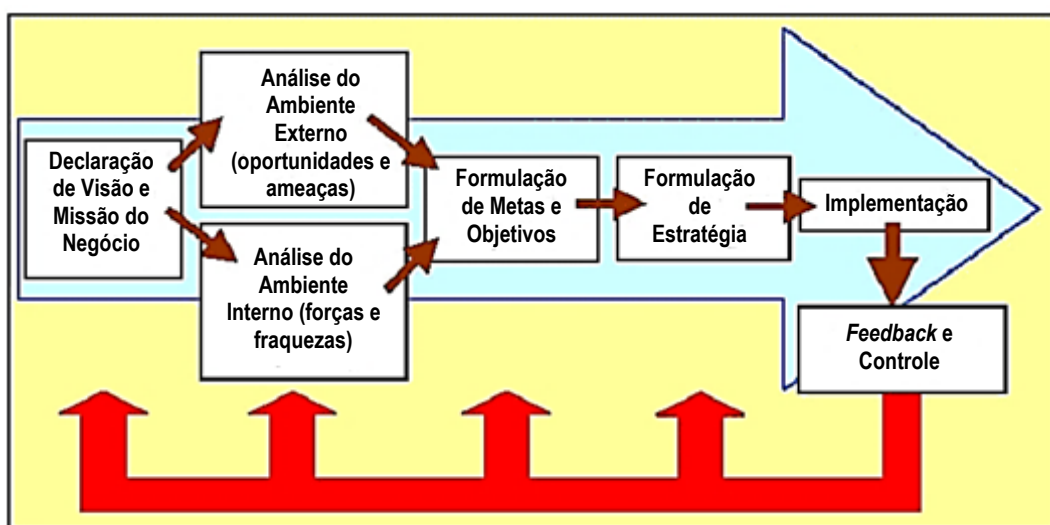
Figura 2.2 – O modelo de planejamento estratégico de Steiner



Fonte: Adaptado de Steiner (1979) (*cit. in* Chiavenato e Sapiro, 2003)

De acordo com Kotler (1999), o processo de planejamento estratégico do negócio diz respeito às tarefas desempenhadas por seus gestores, e pode ser dividido em etapas, conforme mostra a figura 2.3.

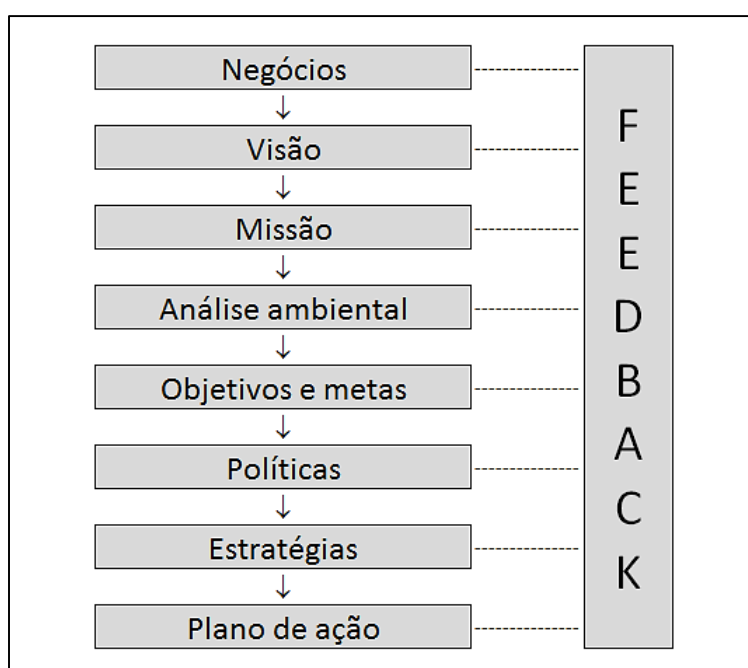
Figura 2.3 – O Processo de Planejamento Estratégico do Negócio



Fonte: Kotler (1999)

Para Lobato (2013), o processo de administração terá maior chance de sucesso se adaptar a metodologia de formulação do plano estratégico às condições e realidade da empresa em questão. O autor ainda observa que não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico por vários motivos, tais como: diferenças de porte, tipos de operações, forma de organizações e cultura. Logo, a metodologia aplicada deve ser adaptada de acordo com a necessidade de cada empresa, a fim de estar em sintonia com o seu ambiente de negócio. Para tanto, Lobato (2013) apresenta uma metodologia base, proporcionando uma visão geral do processo de planejamento estratégico (figura 2.4).

Figura 2.4 – Metodologia base de planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Lobato (2002) (cit. in Lobato, 2013)

Diante dos conceitos e modelos apresentados observa-se uma clara relação entre o planejamento e o processo de tomada de decisões. O próprio planejamento refere-se a um processo contínuo e adaptativo, que faz parte do processo decisório e define, nos planos da organização, a missão, os objetivos, as metas e a seleção das estratégias, destacando-se ainda a visão prospectiva da análise desenvolvida, que busca conhecer o futuro.

O planejamento estratégico não tem ênfase apenas na produção de planos, mas na tomada de decisões críticas para a devida execução. Dentre suas etapas, podemos também enumerar a definição da área de atuação, a análise ambiental externa e interna,

a análise das necessidades dos grupos de interesse da organização, a integração, a coordenação, a execução e o acompanhamento.

Sendo o processo contínuo uma característica importante do planejamento estratégico, mudanças significativas no ambiente podem provocar mudanças nos objetivos, metas e estratégias estabelecidas. Portanto, a avaliação é uma atividade permanente e que deve atingir todas as fases do processo.

Como resultado do planejamento estratégico, teremos a elaboração de um documento formal, chamado de plano estratégico, onde são consolidadas todas as informações geradas no processo de planejamento.

2.4.1 Declaração de Missão, Visão, e Valores

Refletir sobre a intenção estratégica da organização é a primeira atividade do processo de planejamento estratégico. Chiavenato e Sapiro (2003) sugerem algumas questões centrais básicas para esta reflexão, tais como:

- Qual é o negócio da organização e como ele será no futuro?
- Quais são os clientes e o que eles consideram valioso na organização, em seus produtos e serviços?
- Quais serão os resultados da organização?
- A quem interessa chegar a esses resultados?

Essa concepção estratégica considera a importância da construção de valor pela organização como fundamento essencial da sua razão de existir, apresentando os elementos que formam a sua visão de negócios e explicando o significado do propósito da organização. Propõe o desenvolvimento da declaração de missão embasada nas competências centrais da empresa, além de considerar também a importância dos valores da organização e sua difusão.

Nesse contexto, a organização deve estar ciente de que é um sistema que congrega vários públicos de interesse, os chamados *stakeholders*, que são pessoas ou grupos capazes de influenciar ou serem influenciados pelos resultados estratégicos alcançados e que possuam reivindicações a respeito do desempenho da empresa. Ou seja, pessoas

ou organizações que participam direta ou indiretamente do sucesso do negócio, contribuem de alguma forma para o negócio e esperam retornos dessa contribuição. São os acionistas, clientes, funcionários, fornecedores, governos, sindicatos, agências reguladoras, etc. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a organização deve ter ideias claras sobre o que os diversos *stakeholders* esperam dela, e as suas decisões estratégicas devem levar em conta o desafio de satisfazê-los.

2.4.1.1 Missão

A declaração de missão é a expressão do propósito de existência da organização, justificando sua razão de ser e o seu papel na sociedade. É a função que ela desempenha no mercado, de forma a tornar-se útil e justificar seus lucros, sob o ponto de vista dos acionistas, grupos a ela ligados e da sociedade em que atua. Para Chiavenato e Sapiro (2003), ela é, claramente, uma definição que antecede o diagnóstico estratégico. Uma declaração de propósitos ampla e duradoura, que identifica e diferencia a empresa em relação a outras no mesmo ramo de atividade.

Drucker (2003) entende que elaborar a missão da empresa é uma tarefa difícil, dolorosa e arriscada, mas somente com ela se consegue desenvolver estratégias, concentrar recursos, estabelecer políticas e começar a trabalhar. Reforça que somente assim uma empresa poderá ser administrada, visando a um ótimo desempenho, e que a declaração de missão envolve aspectos mais abrangentes que somente o lucro da organização. Para tanto, afirma o autor: “(...) o lucro não é a explicação, causa ou fundamento das decisões e comportamento da empresa, mas sim o teste da sua validade”.

Da mesma forma que na declaração de visão, a missão deve ser de fácil compreensão e condensar as principais referências para orientação das definições estratégicas da organização. Lobato et al. (2015) recomendam cinco perguntas básicas a serem respondidas na formulação da missão, que são:

- Fazer o que? (Qual o negócio da organização?)
- Para quem? (Quem é o seu cliente?)
- Onde? (Qual o escopo da organização?)
- Como? (Qual a sua vantagem competitiva?)

- Com que finalidade? (Qual a sua contribuição social?)

O autor também apresenta alguns escopos e exemplos que podem ser contemplados na elaboração da missão, conforme tabela 2.2.

Tabela 2.2 – Escopos e exemplos para elaboração da missão

ESCOPOS	EXEMPLOS
Setorial: gama de setores onde a empresa operará	Industrial, consumo, serviços ou todos os setores
Produtos e aplicações específicas	Saúde cardiovascular, válvulas, lâmpadas incandescentes
Competências desenvolvidas pela organização	Computação, processamento de dados, conectividade, exploração de petróleo em águas profundas
Segmento de mercado no qual está focada	Carros de luxo, óculos esportivos, lentes de contato
Geográfico	Localização e áreas de atuação

Fonte: Adaptado de Hitt (2002) (*cit. in* Lobato et al., 2015)

A missão deve ser formalmente expressa e compartilhada, servindo como um guia para as pessoas que trabalham diretamente na organização, e também como caracterização da sua identidade a todos os demais *stakeholders*. Periodicamente, é preciso repensar a missão, questionando sua validade diante do contexto atualizado.

2.4.1.2 Visão

A elaboração da visão de negócios é uma explicação daquilo que se idealiza para a empresa, demonstrando, no momento da sua realização, uma imagem da organização de seus propósitos no futuro. Não se trata de predizer o futuro, mas sim de assegurá-lo no presente.

O conceito de visão, segundo lobato et al. (2015), expressa a maneira pela qual a organização deseja ser reconhecida no futuro. Uma espécie de sonho que deve ser viável no momento da implementação e ter um conteúdo altamente inspirador e positivo, que motive toda a organização em torno da construção do futuro desejado.

A visão de negócios, para Chiavenato e Sapiro (2003), cria um “estado de tensão” positivo entre o mundo como ele é e como gostaríamos que fosse (sonho). Também pode servir como uma fonte inspiradora, um chamamento que motive as pessoas a verem a missão declarada realizada com sucesso. Para o autor, a visão de negócios, associada a uma declaração de missão compõe a intensão estratégica da organização.

Em sua abordagem sobre as escolas do pensamento estratégico, Mintzberg et al. (2010) definem que, na escola empreendedora, a formulação de estratégia se dá como um processo visionário. Esse processo surge dentro da mente do líder ou do fundador da empresa, geralmente considerado uma pessoa carismática e empreendedora. É a estratégia como perspectiva (uma visão de futuro), que se torna deliberada, pois há um senso de direção, e emergente em seus detalhes, para que possa ser adaptada ao longo do caminho. Para tanto, Mintzberg et al. (2010) complementam, “(...) como perspectiva, a estratégia olha para *dentro* – dentro da organização, dentro da mente dos estrategistas; mas também para *cima* – para a grande visão da empresa.”

A visão é a imagem projetada para o longo prazo, acima dos objetivos da empresa. Pode ser pensada também como uma perspectiva ou um cenário e deve ser compartilhada e apoiada por todos os colaboradores da empresa. Lobato et al. (2015) sugerem que, ao definir a sua visão, a organização deve realizar as seguintes reflexões:

- Como queremos ser reconhecidos no futuro?
- Qual o desafio que será apresentado para os nossos colaboradores?
- O que queremos ouvir dos nossos *stakeholders*?
- Onde estaremos atuando com os nossos clientes?
- Quais as principais oportunidades que podem surgir?

Complementando que a organização deve buscar a construção da visão de forma participativa e começando do nível estratégico, do topo da organização. É de suma importância entender aonde se quer chegar, e desenhar uma trajetória em que sejam compreendidos temas como valores, desejos, sonhos e ambições. Após sua definição, a visão comum deve ser compartilhada, ou seja, divulgada para todos os membros da organização e implementada. Os autores ainda sugerem três características fundamentais para uma implementação da visão da organização, que são:

- a visão deve deixar claro se já conseguimos atingi-la ou não, estabelecendo direção e foco;
- a visão é idealizada pelo líder, mas deve ser compartilhada, reconhecida e apoiada pelos colaboradores e pela organização;
- a visão deve ser definida de forma positiva e alentadora.

Após a análise dos conceitos de missão e visão, Lobato et al. (2015) propõem um paralelo das principais diferenças entre suas características, conforme demonstrado na tabela 2.3.

Tabela 2.3 – Diferenças entre missão e visão

CARACTERÍSTICAS DA MISSÃO	CARACTERÍSTICAS DA VISÃO
• Identifica o negócio	• É o que se “sonha” para o negócio
• É a partida	• É “aonde vamos”
• É a “carteira de identidade” da empresa	• É o “passaporte” para o futuro
• Identifica “quem somos”	• Projeta “quem desejamos ser”
• Dá rumo à empresa	• Energiza a empresa
• É motivadora	• É inspiradora
• Foco do presente para o futuro	• Focalizada no futuro
• Vocação para a eternidade	• É mutável conforme os desafios

Fonte: Adaptado de Lobato et al. (2015)

Não necessariamente a visão precisa estar divulgada em cada sala da empresa. O mais importante nesse processo, é que ela tenha sido debatida por todos da organização. Considerando que a percepção de futuro da organização não é igual para todos, e cada integrante tem seus sonhos e objetivos individuais, o desafio é fazer com que todos os que trabalham na empresa tenham a oportunidade de participar do processo de elaboração da visão de futuro da organização.

2.4.1.3 Valores

Os valores da organização são definidos pelo conjunto das convicções que baseiam a tomada de decisão na empresa. Segundo Serra et al. (2004), os valores organizacionais são princípios de orientação perenes e essenciais. Tamayo (2000) define os valores

organizacionais como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Para tanto, destacam-se os aspectos cognitivos e motivacionais, a função dos valores e sua organização hierárquica:

- O aspecto cognitivo dos valores organizacionais constitui um elemento básico, já que eles são crenças existentes na empresa, ou seja, formas de conhecer a realidade organizacional, que se traduzem em respostas cognitivas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais.
- Aspecto motivacional é a raiz dos valores organizacionais, pois eles expressam interesses e desejos de alguém. Esse alguém pode ser um indivíduo, o dono, o fundador, um gerente ou alguma pessoa influente na empresa. Os valores podem expressar interesses tanto do indivíduo como da coletividade.
- A função dos valores é orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros. Eles determinam a rotina diária na organização, uma vez que orientam a vida da pessoa e determinam a sua forma de pensar e de agir. Deal e Kennedy (*cit. in* Tamayo, 2000) afirmam que “(...) os valores organizacionais podem fortemente influenciar o que as pessoas realmente fazem”.
- As pessoas, as organizações e as culturas se diferenciam entre si, não tanto pelo fato de possuir valores diferentes, mas pela organização hierárquica dos mesmos. Segundo Tamayo (2000), os valores organizacionais implicam necessariamente uma preferência, uma distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem.

Por sua prática cotidiana, os líderes são os principais patrocinadores dos valores organizacionais, uma vez que esses valores devem se transformar em comportamentos e atitudes, e assim constituir a cultura da organização.

2.4.2 Análises estratégicas

O entendimento da empresa sobre o ambiente externo somado ao conhecimento do seu ambiente interno proporciona a tomar medidas que resultem em competitividade estratégica e retornos acima da média. Neste sentido, Porter (2004) afirma que a

essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Da mesma forma, Hitt et al. (2011) reforçam que um entendimento integrado dos ambientes externo e interno é fundamental para se compreender o presente e prever o futuro.

As tendências presentes no mundo cotidiano influenciam decisivamente o futuro, mas sempre sob a ótica da imprevisibilidade. Para lidar com as incertezas, Schwartz (2006) recomenda estar atento às discontinuidades presentes na caminhada para o futuro, e nas mudanças que ocorrem no ambiente onde vivemos. Numa visão complementar Souza & Takahashi (2012) afirmam que olhar para o futuro e traçar uma estratégia permite identificar oportunidades para inovação e com isso desenvolver um planejamento estratégico e uma visão de futuro resilientes a ambientes ameaçadores.

Uma análise do ambiente externo busca antecipar oportunidades e ameaças ao desempenho proposto pela organização. Assim como a análise do ambiente interno busca entender a situação da empresa quanto a suas forças e fraquezas, que compreendem suas capacitações, competências e questões críticas para o alcance do sucesso no negócio em que atua.

Muitas organizações se deparam com ambientes externos extremamente turbulentos, complexos e globais, o que dificulta cada vez mais a sua interpretação. Para lidar com dados muitas vezes ambíguos e incompletos e entender melhor esse ambiente, as empresas desenvolvem um processo chamado análise do ambiente externo. Hitt et al. (2011) propõem que esse processo seja desenvolvido de forma contínua envolvendo quatro atividades, que são: escaneamento, monitoramento, previsão e avaliação.

- Escaneamento: identificar os primeiros sinais de mudanças e tendências ambientais;
- Monitoramento: detectar o significado por meio da observação constante das mudanças e tendências ambientais;
- Previsão: fazer projeções de resultados antecipados com base nas mudanças e tendências monitoradas;
- Avaliação: determinar o momento e a importância das mudanças e tendências ambientais para as estratégias das empresas e a sua administração.

Acontecimentos políticos importantes, a força das economias e o surgimento de novas tecnologias são apenas alguns exemplos das condições no ambiente externo que podem afetar as empresas. Condições do ambiente externo como essas criam ameaças e oportunidades para as empresas, que, por suas vezes, causam grandes impactos em suas ações estratégicas. Ou seja, o ambiente externo influencia as opções estratégicas de uma empresa e as decisões tomadas à luz das mesmas.

Segundo Lobato et al. (2015), o ambiente externo de uma empresa se divide basicamente em duas áreas principais: o ambiente geral e o ambiente da indústria (setorial). Do primeiro se analisa o macroambiente de negócios, e do segundo investiga-se o microambiente no qual a organização está inserida.

2.4.2.1 Análise do ambiente geral - PEST

O ambiente geral é constituído por elementos que formam a própria vida da sociedade, e que influenciam de maneira direta ou indireta a indústria (setor) e as organizações que o compõem. A análise do ambiente geral baseia-se no estudo dos segmentos político-legal, econômico, sociocultural e tecnológico; é também chamada de análise PEST, cuja sigla corresponde às iniciais desses quatro segmentos a serem estudados pelos estrategistas, conforme demonstrado na tabela 2.4.

Tabela 2.4 – Ambiente Geral: Segmentos e Elementos

SEGMENTO	ELEMENTOS
Político-legal	Estabilidade do governo, legislação e regulamentação dos mercados, políticas fiscais, legislação trabalhista, etc.
Econômico	Evolução do produto, taxas de inflação, taxas de juros, níveis de emprego e renda, custos de energia e outros fatores de produção, etc.
Sociocultural	Tendências demográficas, distribuição da renda, hábitos de consumo, estilos de vida, composto étnico, educação, etc.
Tecnológico	Investimentos públicos e privados em pesquisa e desenvolvimento, inovações dos produtos, aplicação de conhecimento, novas tecnologias de comunicação, etc.

Fonte: Adaptado de Hitt et al. (2011)

Um objetivo importante do estudo do ambiente geral é identificar oportunidades e ameaças. A oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica. A ameaça é uma condição do ambiente

geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica.

As companhias não podem controlar diretamente os segmentos e elementos do ambiente geral, afirmam Hitt et al. (2011). Por consequência, as empresas bem-sucedidas são aquelas que coletam as informações necessárias para entender cada segmento e suas implicações para a seleção e implantação das estratégias adequadas.

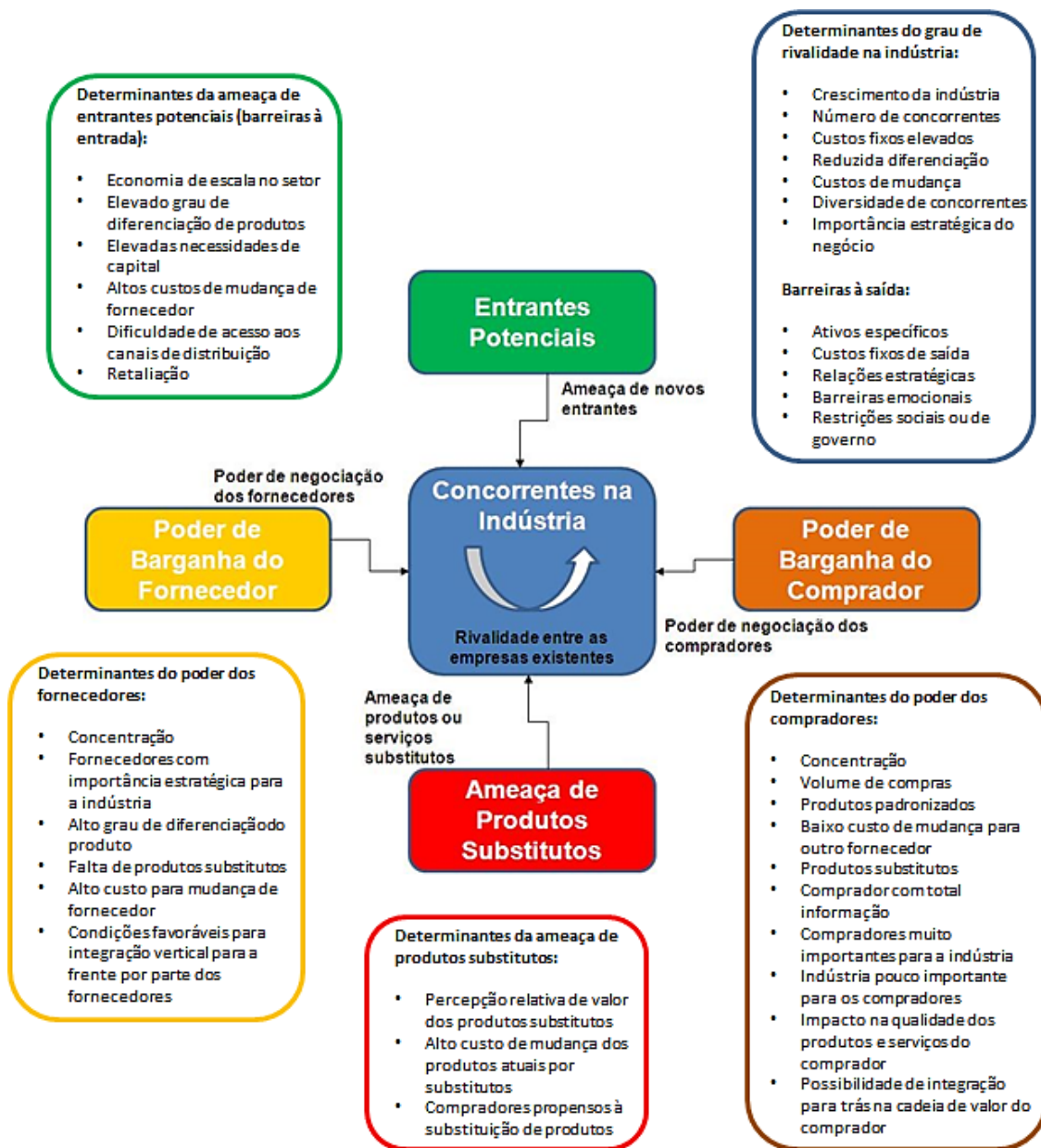
2.4.2.2 Análise do ambiente da indústria (setor)

O objetivo central da análise da indústria, segundo Porter (2004), é apresentar uma metodologia geral para a análise da estrutura de uma indústria e de sua concorrência. A base dessa metodologia é a análise das cinco forças competitivas que atuam sobre uma indústria e de suas implicações estratégicas, a fim de apresentar técnicas para a análise da concorrência, dos compradores e dos fornecedores; técnicas para a leitura de sinais do mercado, para que se faça e se responda a movimentos competitivos; um método para o mapeamento de grupos estratégicos em uma indústria e para explicar diferenças em seu desempenho; e uma metodologia para prever a evolução da indústria, complementa o autor.

Um segundo objetivo da análise da indústria, segundo Lobato et al. (2015), é a compreensão das diferenças de rentabilidade entre concorrentes dentro do mesmo setor. Esse entendimento tem duas utilizações fundamentais: um indicador do escopo e tipo de estratégias que podem superar a rentabilidade média da indústria; e o desenvolvimento de um ajuste eficaz entre os recursos internos, competências e capacidades das empresas e o ambiente da indústria que elas enfrentam.

O grau de concorrência em uma indústria, afirma Porter (2004), depende de cinco forças competitivas básicas, que são apresentadas na figura 2.5. O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido. Nessa mesma perspectiva, o autor ressalta que nem todas as indústrias têm o mesmo potencial. Elas diferem, fundamentalmente, em seu potencial de lucro final à medida que o conjunto das forças difere.

Figura 2.5 – As cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (2004)

Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais para a formulação de estratégias. Em síntese:

- Entrantes potenciais: são caracterizados por novas empresas que entram para um ramo de negócio com o objetivo de ganhar parcelas de mercado, implicando a diminuição da rentabilidade dos participantes da indústria.

- Poder de barganha do fornecedor: força competitiva caracterizada pelo poder de barganha dos fornecedores sobre as empresas de um setor, com ameaças de elevação de preços, diminuição de qualidade, dentre outros, o que também implica na diminuição da rentabilidade.
- Poder de barganha do comprador: Assim como ocorre com os fornecedores, os compradores em função do seu poder de barganha podem forçar a baixa dos preços da indústria vendedora, bem como a melhoria da qualidade dos produtos ou serviços, implicando no aumento dos custos e da concorrência, e conseqüentemente a diminuição da rentabilidade do setor.
- Ameaça de produtos substitutos: esta força competitiva é caracterizada pela existência de substitutos que desempenham as mesmas funções que os produtos ou serviços sendo analisados. Neste caso, a lucratividade pode ser reduzida a partir do momento em que os produtos e serviços substitutos ofereçam uma alternativa de preço e qualidade mais atraente, através da percepção relativa de valor por parte dos consumidores.
- Concorrentes na indústria: a intensidade da rivalidade entre as empresas existentes é a mais óbvia das cinco forças na indústria, e a única que os estrategistas enfocam historicamente. Caracteriza-se por disputas por parcelas de mercado e pode assumir diversas formas: concorrência de preços, adição de valor e diferenciação de produtos e serviços, dentre outros.

Por fim, uma empresa não pode sobreviver sem clientes e fornecedores e, genericamente, não se pode desconsiderar a existência de concorrentes diretos ou indiretos. Na mesma perspectiva, Hitt et al. (2011) completam que: “(...) independentemente da indústria (setor), o ambiente externo é fundamental para a sobrevivência e o êxito das empresas”.

2.4.2.3 Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno, segundo Chiavenato e Sapiro (2003), corresponde ao diagnóstico da situação da organização diante das dinâmicas ambientais, relacionando

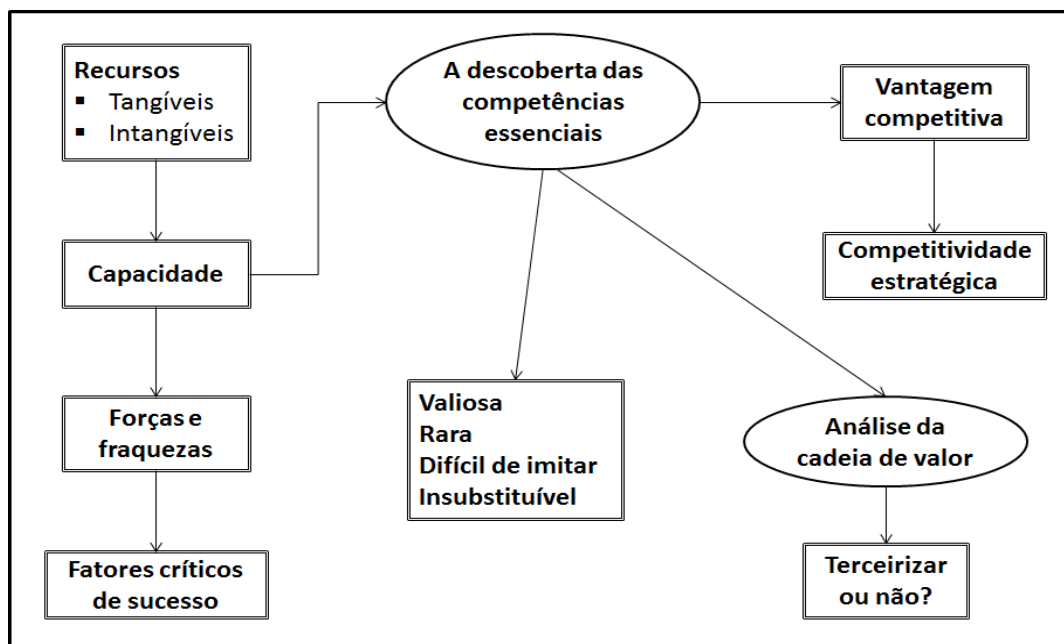
às suas forças e fraquezas e criando as condições para a formulação de estratégias que representam o melhor ajustamento da organização no ambiente em que atua. Diz respeito aos recursos, capacidades e competências essenciais, focadas no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis para a organização.

Por recursos entendem-se as entradas no processo de produção da organização. Podem ser tangíveis (como máquinas e equipamentos) ou intangíveis (como marcas e patentes). Para Lobato et al. (2015), os recursos não geram a vantagem competitiva por si. É necessária a combinação dos recursos disponíveis para a organização.

A capacidade de uma organização refere-se à sua habilidade em gerenciar os recursos num ambiente complexo e imprevisível. Juntamente com os recursos, as capacidades organizacionais formam a base para a formação das competências essenciais.

Como exposto por Hitt et al. (2011), a competência essencial pode ser definida como o conjunto de habilidades ou tecnologias que a organização domina e que servem de base para a criação de benefícios para os clientes. No mesmo sentido, Lobato et al. (2015) afirmam que uma competência essencial não é apenas uma capacidade bem desenvolvida; é a fonte das vantagens competitivas da organização. Na figura 2.6 é demonstrada a organização desses conceitos.

Figura 2.6 – O modelo de análise do ambiente interno



Fonte: Adaptado de Hitt et al. (2011)

Uma vez entendidos os conceitos de recursos, capacidades e competências essenciais, pode-se diagnosticar a situação do ambiente interno da organização. Para tanto são identificadas as forças e fraquezas da organização. Para Lobato et al. (2015), a força, ou ponto forte, é uma característica interna da organização que facilita o exercício de sua missão e o alcance de seus objetivos. A fraqueza, ou ponto fraco, é uma deficiência interna, capaz de prejudicar o exercício da missão e o alcance dos objetivos da organização.

Existem diversas ferramentas que podem ser aplicadas na realização dos diagnósticos internos: pesquisa de clima organizacional, com questionários ou entrevistas pessoais, levantamento e *benchmarking* com os concorrentes, *brainstorming* de forças e fraquezas, implementação de caixas de sugestões e reclamações e as avaliações 360° de desempenho individuais, de equipes ou setores.

As principais forças e fraquezas vão conduzir à identificação dos fatores críticos de sucesso, que referem-se às atividades-chave do negócio e que precisam ser muito bem executadas para que a empresa atinja seus objetivos. Segundo Lobato et al. (2015), é preciso concentrar as energias da organização para que os fatores críticos de sucesso sejam transformados em pontos fortes.

2.4.2.4 A matriz SWOT para avaliação estratégica

Learned et al. (1965) descreveram o framework SWOT em seu livro. O trabalho e o acrônimo são creditados a Kenneth Andrew que foi um dos autores do livro *Business Policy: Text and Cases*, onde, segundo os autores, a estratégia emerge do alinhamento das oportunidades externas com as competências e recursos organizacionais.

Desde então, a matriz SWOT, sigla de (*strenghts, weaknesses, opportunities and threats*), que pode ser traduzida para o português como: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. O modelo fundamenta o seu processo de análise na relação das oportunidades e ameaças oriundas do ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização.

Thompson e Strickland (2002) organizaram uma série de características que devem ser observadas na análise da matriz SWOT de uma empresa, conforme mostra a figura 2.7.

Figura 2.7 – Exemplos de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças na matriz SWOT

Strengths - Forças	Weaknesses - Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competências básicas em áreas-chave ▪ Recursos financeiros adequados ▪ Liderança/imagem de mercado ▪ Acesso a economias de escala ▪ Posicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de competidores ▪ Tecnologia patenteada ▪ Vantagens em custos ▪ Campanhas publicitárias vencedoras ▪ Habilidades em inovação de produtos ▪ Vanguarda na curva de experiência ▪ Gerência experiente ▪ Capacidade de fabricação superior 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de foco no negócio ▪ Instalações obsoletas ▪ Ausência de competências básicas ▪ Problemas operacionais internos ▪ Atrasos na tecnologia e no processo de pesquisa e desenvolvimento ▪ Linha de produtos mal balanceada e obsoleta ▪ Rede de distribuição limitada ▪ Habilidades de comercialização abaixo da média ▪ Falta de acesso a recursos financeiros ▪ Altos custos unitários
Opportunities - Oportunidades	Threats - Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudanças de hábitos do consumidor ▪ Surgimento de novos mercados ▪ Diversificação do mercado ▪ Possibilidades de integração vertical ▪ Queda de barreiras comerciais ▪ Expansão do mercado ▪ Desenvolvimento de novas tecnologias ▪ Mudanças na regulamentação ▪ Surgimento de novos canais de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudanças de hábitos do consumidor ▪ Entrada de novos concorrentes com habilidades ▪ Elevação das vendas de produtos substitutos ▪ Desenvolvimento de novas tecnologias e obsolescência ▪ Mudanças na regulamentação ▪ Volatilidade cambial adversa ▪ Barreiras tarifárias e não-tarifárias específicas ▪ Crescimento do poder de barganha de consumidores e fornecedores ▪ Mudanças demográficas adversas

Fonte: Adaptado de Thompson e Strickland (2002)

Para Lobato et al. (2015), o diagnóstico da inter-relação entre forças e fraquezas, e oportunidades e ameaças, sugere quatro quadrantes que servem como sinalizadores da situação da organização, demonstrados na figura 2.8.

Figura 2.8 – Diagnóstico SWOT

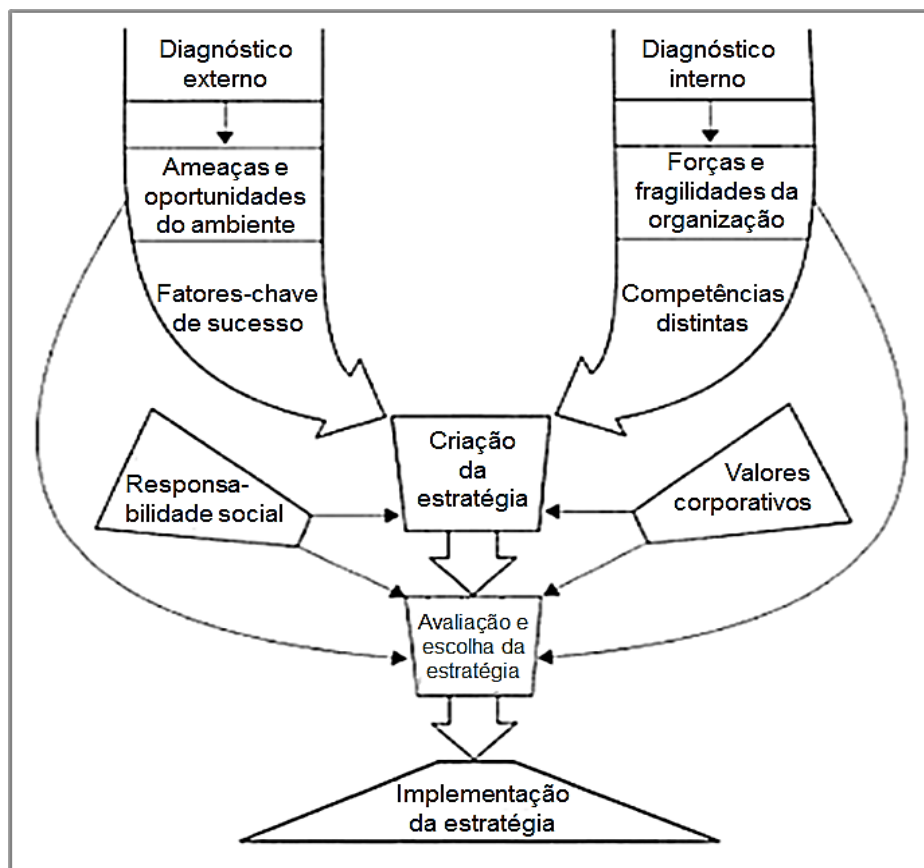
	Oportunidades	Ameaças
Forças	1. Alavancagem da capacidade ofensiva	2. Capacidades defensivas
Fraquezas	3. Restrições ou debilidades	4. Crise ou vulnerabilidade

Fonte: Adaptado de Lobato et al. (2015)

No primeiro quadrante tem-se a alavancagem da capacidade ofensiva, que representa as forças e as capacidades da organização para aproveitar as oportunidades identificadas. Na posição das capacidades defensivas, o segundo quadrante, identificam-se as forças da organização que formam barreiras às ameaças do ambiente externo. No terceiro quadrante, o das restrições ou debilidades, identificam-se as fraquezas da organização que impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades, e por fim, no quarto quadrante, a crise representa fraqueza da organização para lidar com as ameaças, podendo sinalizar uma fase de vulnerabilidade e declínio da organização.

Em sua obra, Mintzberg et al. (2010), que discute as várias abordagens entre as escolas do pensamento estratégico, destacam a matriz SWOT como a principal ferramenta da chamada escola do *design*, uma das mais influentes na formulação das estratégias empresariais, e que também considera outros dois fatores relevantes para a construção das estratégias que são: os valores gerenciais e crenças daqueles que lideram formalmente a organização, e a responsabilidade social, especificamente a ética da sociedade na qual está inserida, conforme exposto na figura 2.9.

Figura 2.9 – Modelo básico da formulação estratégica na Escola do *Design*



Fonte: Adaptado de Mintzberg et al. (2010)

Realizada a análise estratégica, para Lobato et al. (2015), é possível entender como as tendências, oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo podem ser relacionadas ao ambiente interno da organização. A partir daí analisam-se as estratégias passíveis de implementação para o negócio, concluem os autores.

2.4.3 Segmentação de mercado

Atualmente, as definições e classificações de mercado levam em consideração três fatores importantes: a pluralidade dos clientes, que se refere à grande quantidade de clientes com diferentes desejos, atitudes e necessidades; a singularidade dos clientes, que representa o desejo específico de cada cliente para a satisfação de suas necessidades; e a profusão de ofertas, isto é, a elevada gama de produtos e serviços que são disponibilizados com padrão de qualidade cada vez mais homogêneo.

Na visão de Kotler (2006), “(...) o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Os fatores culturais exercem maior e mais profunda influência”.

Basta et al. (2015) definem a segmentação de mercado como o meio utilizado para dividir o mercado em diferentes grupos formados por clientes com necessidades, desejos e atitudes similares. Dessa forma, o mercado total pode ser segmentado em grupos relativamente homogêneos, porém bastante distintos entre si.

Dada a existência de muitos fatores em função dos quais se podem agrupar os clientes, é necessário, além de identificar tais fatores, selecionar aqueles que permitam uma maior diferenciação entre os clientes. Nesse sentido, Basta et al. (2015) definem algumas premissas para garantir a eficácia da segmentação. São elas:

- O segmento deve ser identificável. Ou seja, possibilidade de reconhecer os clientes em função de fatores predeterminados, capazes de explicar melhor as suas diversidades.
- O segmento deve ser mensurável e rentável. Isto é, deve ser possível quantificar os clientes em função dos fatores selecionados, e com isso estimar o tamanho e o valor do segmento como mercado-alvo.

- O segmento deve ser acessível. Dessa forma, a quantidade de segmentos eleitos deve ser adequada a possibilitar à organização ajustar-se tanto para viabilizar suas ofertas, como para comunicar-se com os segmentos eleitos.

Identificando um segmento, a organização poderá medi-lo para avaliar sua capacidade de atendê-lo. Estudando seus fatores discriminantes, a organização poderá avaliar as possibilidades de aprofundar cada segmento e formar nichos ainda menores. Para tanto, Hooley et al. (2005) sugerem critérios básicos para reunir clientes com necessidade comuns, através dos seguintes fatores:

- Características dos clientes: fatores que se referem a características específicas dos clientes e não se alteram quando relacionados ao seu comportamento num mercado específico. Expressam aspectos geodemográficos, socioeconômicos e culturais do indivíduo que transcendem a esfera do comportamento de compra.
- Atitude dos clientes: fatores que refletem o vínculo de causa e efeito entre as características dos clientes e seu comportamento de compra. Por isso estão muito próximos dos motivos básicos de preferência pelo produto e pelas marcas ofertadas. Esse tipo de segmentação exige técnicas sofisticadas, como análise fatorial, análise discriminante, análise de *cluster*, regressões múltiplas, dentre outras, geralmente dispendiosas.
- Comportamento dos clientes: fatores relativos aos hábitos de consumo, à comunicação e às reações aos componentes do *mix* de marketing.

Em uma visão crítica, Basta et al. (2015) alertam que não é suficiente reunir pessoas em grupos distintos em função de apenas um ou dois fatores discriminantes. O mais conveniente é a mescla de fatores das diferentes classes para que se possam refinar as semelhanças dentro de cada grupo. O refinamento pode levar a subdivisões dos grupos ensejando nichos mais consistentes, complementam os autores.

A tabela 2.5 apresenta, sinteticamente, os fatores discriminantes para segmentação, organizados segundo a classificação mencionada e com alguns exemplos sobre a finalidade a que se prestam.

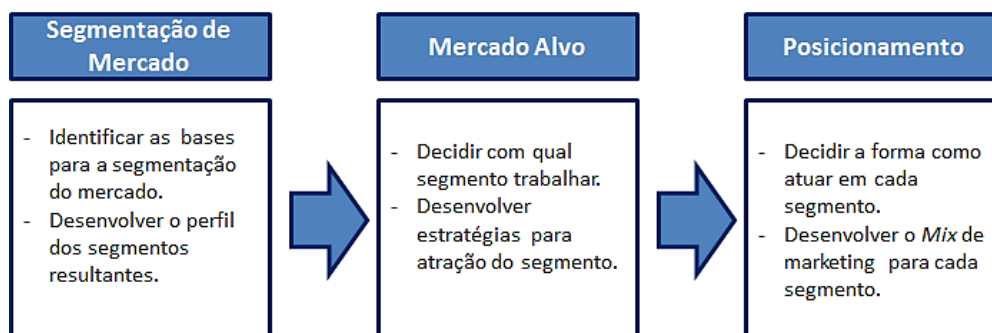
Tabela 2.5 – Bases de segmentação

CLASSES	BASES DE SEGMENTAÇÃO	EXEMPLOS DE SEGMENTOS
Características do cliente	Geográfica - Região - Tamanho da cidade - Área	Sul, Sudeste, Nordeste... Até 50 mil habitantes... Urbana, rural...
	Sociodemográfica - Idade - Estágio no ciclo de vida familiar - Sexo - Rendimento familiar mensal - Ocupação - Nível de instrução - Religião - Etnia - Geração - Origem	Menos de 5 anos, de 23 a 39... Recém-casados, casais com filhos... Masculino, feminino Menos de 3 salários, entre 10 e 15... Empresários, técnicos, estudantes... Ensino fundamental, superior... Católica, protestante, evangélica... Branca, negra, parda... <i>Baby boomers</i> , geração Y... Alemã, taliana, japonesa...
Atitudes do cliente	Psicográfica - Estilo de vida - Personalidade	Esportivos, sociáveis, sofisticados... Compulsivos, ambiciosos, tímidos...
Comportamental	Comportamento de compra - Ocasões - Benefícios - Status do usuário - Grau de utilização - Fidelidade - Estágio de conscientização - Atitude com relação ao produto	Comum, especial... Conforto, praticidade, estética... Não cliente, ex-cliente, cliente antigo Usuário frequente, médio, eventual... Nenhuma, média, absoluta Desconhecedor, interessado, desejoso Hostil, indiferente, positiva

Fonte: Adaptado de Basta et al. (2015)

Kotler (2006) apresenta uma sequência para as etapas de segmentação de mercado, mercado alvo e posicionamento, conforme demonstra a figura 2.10.

Figura 2.10 – Etapas da segmentação, mercado alvo e posicionamento



Fonte: Adaptado de Kotler (2006)

Uma vez identificados os segmentos e cumpridas as demais exigências, segundo Basta et al. (2015), a organização deve decidir com quais deles irá trabalhar. Para tanto deverá

considerar os potenciais de venda, crescimento, competitividade e lucratividade de cada um, e assim decidir de que forma atuar em cada segmento.

2.4.4 Objetivos

Após a etapa de reflexão e análise do contexto de negócios da organização, é chegado o momento da definição dos objetivos. Essa é considerada uma das mais clássicas etapas da metodologia, sendo que Drucker (1980) já ressaltava em sua obra:

a busca do objetivo é essencialmente a tentativa de facilitar o julgamento, reduzindo-se o alcance e o número de alternativas disponíveis, tornando-o mais nítido e proporcionando-lhe uma base de fatos e padrões de confiança, para se medir os efeitos e a validade de suas ações e decisões.

Lobato et al. (2015) caracterizam os objetivos como resultados quantitativos e qualitativos que a organização precisa alcançar em determinado prazo, alinhados pelas principais diretrizes estratégicas. Os autores classificam os objetivos segundo sua natureza, prazo e forma:

- **Natureza:** quanto à sua natureza, os objetivos dividem-se em gerais e específicos. Objetivos gerais dizem respeito a toda organização e a responsabilidade de sua obtenção é tarefa da alta administração. Objetivos mais específicos são definidos para orientar as ações em cada nível intermediário, a partir dos objetivos gerais – alguns autores entendem esse conceito por metas.
- **Prazo:** nesse aspecto, os objetivos podem se dividir em longo, médio e curto prazo. Os objetivos de longo prazo são os de maior abrangência da organização, também chamados de gerais. O desdobramento dos objetivos de longo prazo em objetivos de menor abrangência e em prazos intermediários representa os objetivos de médio prazo. Já os objetivos de curto prazo, também chamados de metas, correspondem à decomposição dos objetivos de médio prazo em atividades a serem desempenhadas em um curto espaço de tempo, normalmente abrangendo o cotidiano operacional da empresa.
- **Forma:** quanto à sua forma, os objetivos podem ser qualitativos ou quantitativos. Os objetivos quantitativos são normalmente vinculados a

fatores passíveis de quantificação; um atributo importante que permite uma avaliação física e financeira do objetivo. Já os objetivos qualitativos normalmente são utilizados quando vinculados a fatores subjetivos e de difícil mensuração e quantificação.

Thompson e Strickland (2002) levantam questão em relação ao conteúdo dos objetivos organizacionais, e os dividem em financeiros e estratégicos. Os objetivos financeiros estão voltados a um desempenho financeiro satisfatório, importante para assegurar os recursos que a empresa necessita para sobreviver no curto prazo. Já os objetivos estratégicos induzem esforços gerenciais para reforçar o que a empresa necessita fazer hoje para conquistar uma posição competitiva no longo prazo.

Lobato et al. (2015) destacam que “(...) os objetivos devem ser claros, mensuráveis quantitativa e qualitativamente, realistas, porém desafiadores. Sua temática deve ser coerente”. Como exemplo, os objetivos financeiros relacionam-se com medidas como: crescimento de receitas, retorno sobre o investimento, fluxo de caixa, etc. Já os objetivos estratégicos dizem respeito à competitividade da empresa no longo prazo. Como exemplo, o crescimento no mercado em que atua, a participação no mercado com atuação global, dentre outros.

A compilação das principais características que os objetivos devem reunir forma a designada técnica SMART, utilizada para auxiliar na definição de objetivos, cuja sigla representa as iniciais de *specific* (específico), *measurable* (mensurável), *attainable* (atingível), *relevant* (relevante) e *timely* (temporizado).

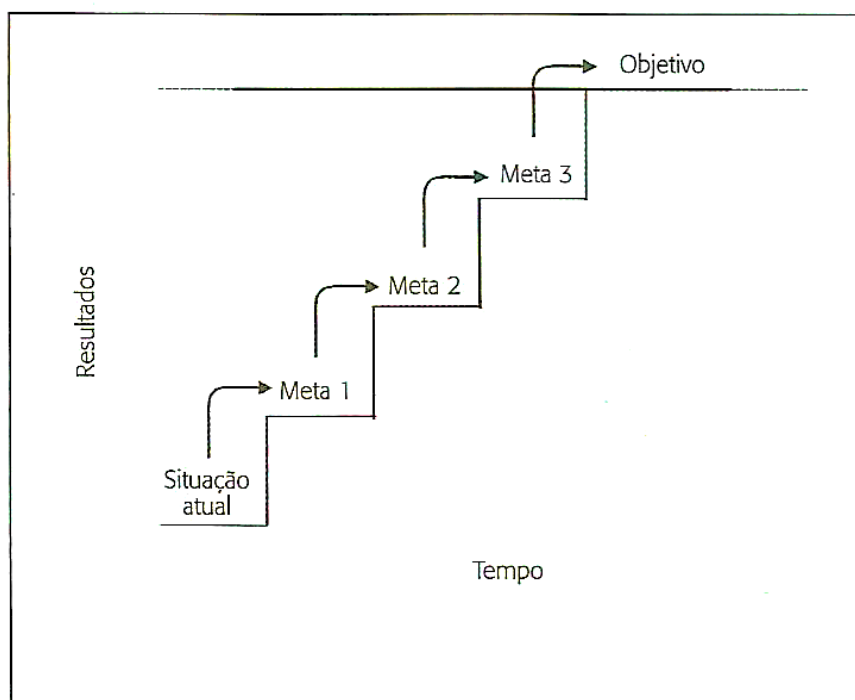
Após a priorização dos objetivos, eles devem ser transformados em desafios intermediários a serem cumpridos no curto prazo, ou metas. Na realidade, existem várias definições para meta, sendo que, para Lobato et al. (2015), “(...) na metodologia base decidiu-se utilizar o termo meta como uma etapa ou passo intermediário de um objetivo geral para se alcançar no curto prazo”. As metas permitem uma melhor distribuição de tarefas e um melhor acompanhamento dos resultados parciais, conforme demonstra a figura 2.11.

Assim como os objetivos, as metas também precisam ser claras e bem divulgadas, a fim de promover o bom entendimento do que se deve fazer e sua aceitação como a melhor

escolha. As metas devem ser desafiadoras, porém factíveis. Em suma, para Lobato et al. (2015), a meta deve ser:

- Coerente com a missão, visão e com os objetivos da organização;
- Clara, amplamente divulgada, entendida e aceita;
- Realística, porém desafiante, e estimuladora de ações concretas;
- Priorizada e ter um sistema adequado de avaliação e controle do seu alcance.

Figura 2.11 – Diferença entre objetivo e meta



Fonte: Adaptado de Lobato et al. (2015)

2.4.5 Estratégias

Como vimos anteriormente, objetivos e metas estabelecem o que será alcançado e quando esses resultados serão obtidos, porém, eles não dizem como os resultados serão alcançados. Desta forma, assim que definidos objetivos e metas, a próxima etapa será a definição das estratégias, que podem ser globais ou específicas. Lobato et al. (2015) definem as estratégias globais como aquelas relativas às orientações de nível macro para que a empresa organize suas ações. Já as estratégias específicas referem-se a cada

objetivo definido, ou seja, para cada objetivo é necessário que se definam as estratégias para a sua viabilização.

Na mesma linha de pensamento, Wheelen & Hunger (*cit. in* Chiavenato e Sapiro, 2003) definem estratégia empresarial como “(...) um plano-mestre abrangente que estabelece como a organização alcançará sua missão e os seus objetivos”.

A formulação de estratégias competitivas tem como objetivo assegurar vantagens competitivas para a organização no mercado em que atua, de forma a construir o seu futuro. Nessa etapa do processo de planejamento estratégico, as principais ferramentas utilizadas para a construção de modelos de negócios orientados às atividades são: a matriz de Ansoff e o modelo Porter das estratégias genéricas de competição.

2.4.5.1 A matriz de Ansoff

Ansoff sistematizou um modelo de planejamento estratégico cujo foco principal é a busca de sinergia entre as funções da empresa. Esse modelo, denominado matriz de Ansoff ou matriz produto x mercado, é utilizado para a compreensão e a formulação de estratégias de expansão do negócio. Baseado nas posições de mercado existente ou novo, orientado às crescentes inovações de mercado, ou de produtos existentes ou novos, orientado às constantes inovações tecnológicas, é possível entender as estratégias factíveis para cada organização, conforme mostra a figura 2.12.

Figura 2.12 – Matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Ansoff (1990)

Cada uma das estratégias da matriz de Ansoff, segundo Lobato et al. (2015), pode ser entendida como:

- Penetração de mercado: estratégia orientada à obtenção de cota de mercado. Trabalha produtos existentes em mercados existentes. Como exemplo, ganhos de escala pela diluição de custos fixos; ênfase na eficácia e na escala de distribuição; investimentos em propaganda e estratégias para captação de clientes e revendedores, dentre outros.
- Desenvolvimento de produto: investimentos em pesquisa e desenvolvimento para a geração de novos produtos, com atributos diferenciados e que atendam demandas específicas de mercados já existentes.
- Desenvolvimento de mercado: expansão pelo crescimento em novos mercados com produtos já existentes. Essa estratégia pode ser viabilizada com recursos próprios ou por meio de fusões e aquisições.
- Diversificação: estratégia orientada a produtos e mercados ainda desconhecidos. Por isso é considerada mais arriscada. Depende bastante da percepção de valor da marca e da habilidade da organização em gerenciar sua atuação em produtos e mercados distintos.

2.4.5.2 Modelo Porter das estratégias genéricas de competição

O esforço de Porter na busca por novas abordagens sobre as estratégias competitivas resultou em importantes contribuições para o pensamento estratégico, definindo conceitos a que Mintzberg et al. (2010) atribuíram à escola do posicionamento. Nela, as estratégias são genéricas, comuns às organizações e identificam posições específicas no mercado.

Segundo Porter (2004), ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Para o autor, eventualmente a empresa pode seguir com sucesso mais de uma abordagem como seu alvo primário, embora isso seja raramente possível.

Saber onde e como competir são duas questões-chave para a formulação da estratégia competitiva, segundo Porter (2004), que define:

As estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria; em algumas indústrias, a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessário apenas para obter retornos aceitáveis em sentido absoluto”.

A figura 2.13 representa o modelo de Porter.

Figura 2.13 – Estratégias Genéricas de Competição

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

Assim sendo, Lobato et al. (2015) entendem que, segundo o pensamento de Porter, as organizações devem escolher uma estratégia e investir seus recursos de forma coerente. E definem cada uma das estratégias genéricas como:

- Liderança no custo total: consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de ações voltadas para esse objetivo básico. O baixo custo em relação aos concorrentes exige, por exemplo, a construção de instalações em escala eficiente, um controle rígido do custo e das despesas gerais, padronização de produtos, excelente sistema de distribuição, minimização de custos em áreas de pesquisa e desenvolvimento, assistência técnica, publicidade e vendas, dentre outros. A posição de liderança em custo total pode proporcionar à organização defesa contra as principais forças competitivas, ou seja,

proporcionam retornos acima da média do setor, mesmo com a presença de intensiva rivalidade e competição.

- **Diferenciação:** refere-se à organização se destacar na indústria diferenciando seus produtos ou serviços, ou a maneira como eles são entregues aos clientes. Foca a atuação nos clientes da indústria como um todo, com produtos e serviços de alto valor agregado, gerando vantagem estratégica pela unicidade percebida pelo cliente. São exemplos de estratégias de diferenciação: projeto ou imagem da marca de alto valor agregado, tecnologia embutida nos produtos, peculiaridades e serviços por encomenda, tradição no mercado onde atua, rede de fornecedores, capacidades de marketing e vendas, incentivo à inovação, excelência na engenharia de produto, dentre outros. A diferenciação pode proporcionar retornos acima da média da indústria, pois gera uma posição de defesa contra as cinco forças competitivas, embora, em alguns casos, esse posicionamento dificulte a obtenção de uma alta parcela de mercado.
- **Enfoque:** essa estratégia genérica consiste em focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Pressupõe que uma organização é capaz de atender seu alvo estratégico de forma mais eficaz que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla, tanto na liderança no custo total, quanto na diferenciação. As possibilidades de segmentação são amplas, assim como os graus de segmentação disponíveis. As estratégias de enfoque, sejam orientadas para a liderança em custo total, sejam orientadas para a diferenciação, estão focadas em apenas um segmento. A estratégia de customização é o caso limite da segmentação: desagregar o mercado a ponto de cada cliente constituir um único segmento. Menos ambiciosa é a customização direcionada, onde um desenho básico pode ser modificado segundo as especificações do cliente. Customização padronizada significa que um produto final é montado de acordo com as requisições individuais de partes padronizadas, como no caso dos automóveis, por exemplo.

Em resumo, para Lobato et al. (2015), as três estratégias genéricas – liderança no custo total, diferenciação e enfoque – são métodos criados para enfrentar as forças competitivas, requerendo estilos diferentes de liderança nas organizações.

Uma crítica ao pensamento de Porter, de que as firmas que desejassem obter vantagens competitivas deveriam “realizar uma escolha” dentro das alternativas de estratégias genéricas existentes, surge em 1992 quando Gilbert e Strebel (*cit. in* Lobato et al., 2015) demonstraram que muitas empresas de sucesso, tais como as empresas automobilísticas japonesas, tinham adotado estratégias genéricas de competição que misturavam diferenciação com liderança em custo. Inicialmente elas adotaram estratégias de custos baixos para penetrar e conquistar o mercado para então, com sucessivos movimentos de diferenciação (incrementos na qualidade, por exemplo) capturar segmentos mais nobres e lucrativos do mercado. Ou então empresas que penetram no mercado com algum tipo de diferenciação que agrega valor ao cliente, para então realizarem o movimento de corte de preços. Dessa forma os autores argumentaram a possibilidade de alcançar as duas estratégias genéricas de competição ao mesmo tempo.

2.4.6 Composto de marketing (*marketing mix*)

Uma vez definida a estratégia, a partir da análise das oportunidades do mercado, a organização deve elaborar o marketing *mix* ou composto de marketing, que, na visão de Lima et al. (2015), trata-se do conjunto de instrumentos de marketing que a organização utiliza para atingir seus objetivos no mercado-alvo.

A expressão *marketing mix* (composto de marketing) foi utilizada pela primeira vez por James Culliton em 1948, para descrever os principais elementos que influenciam nas decisões de marketing. Em 1960, McCarthy resumiu esses elementos ao que se conhece hoje como os 4Ps do marketing (produto, preço, praça e promoção). Segundo Basta et al. (2015), para McCarthy, a noção de serviços faz parte da gestão de produtos, a pesquisa de marketing faz parte do planejamento e as forças do ambiente são consideradas quando se elaboram as estratégias de marketing.

Na mesma vertente, Santiago e Da Cunha (2008) definem que: “(...) o marketing *mix* ou composto de marketing é uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos das organizações”.

Para Lima et al. (2015), a composição do marketing *mix* depende fundamentalmente dos objetivos de marketing, do orçamento disponível e da contingência ambiental. Na tabela 2.6 os autores apresentam um resumo das ferramentas do composto de marketing.

Tabela 2.6 – Ferramentas do marketing *mix*

PRODUTO	PREÇO	PRAÇA (Distribuição)	PROMOÇÃO
Combinação dos bens, serviços ou ideias que a organização oferece ao mercado-alvo.	Quantia e formas de pagamento para os clientes obterem o produto.	Atividades da organização que tornam o produto disponível para os clientes-alvo.	Atividades que informam os atributos do produto e persuadem os clientes-alvo a adquiri-lo.
Variedade Qualidade <i>Design</i> Características Marca Embalagem Tamanhos Serviços Garantia Devoluções	Lista de preços Descontos Reduções Prazo de pagamento Crédito Forma de pagamento (espécie, cartão, financiamento)	Canais Cobertura Sortimentos Localização Estoque Transporte Atacadistas Lojas de especialidade Lojas de departamentos Supermercados Hipermercados Lojas de conveniência Lojas de desconto Lojas de fábrica <i>Franchising</i> Centro comercial <i>Shopping Center</i> Marketing direto Venda direta Venda por máquina	Promoção de vendas Propaganda Venda pessoal Relações públicas Marketing direto <i>Merchandising</i> Amostras Cupons Descontos Pacotes promocionais Prêmios Brindes promocionais Recompensa por preferência Promoções no ponto-de-venda Concursos, sorteios e jogos Jornais e revistas Televisão e rádio Mala direta <i>Outdoor</i> Marketing esportivo

Fonte: Adaptado de Lima et al. (2015)

2.4.6.1 Produto

É um conjunto de benefícios que satisfaz um desejo ou uma necessidade do consumidor e pelo qual ele está disposto a pagar em função da sua disponibilidade de recursos. Os produtos vão além dos bens tangíveis. Para Basta et al. (2015), de modo geral, os produtos incluem objetos físicos, serviços, pessoas, locais, organizações, ideias ou combinações desses elementos. Lima et al. (2015) complementam que, produtos e

marcas constituem o núcleo da estratégia de marketing, e afirmam: “(...) o valor real de um produto deriva de sua capacidade de beneficiar a situação do cliente. Clientes não compram inseticidas, compram um local livre de insetos”.

Os produtos dividem-se em três níveis: básico, real e ampliado. Os quais Basta et al. (2015) descrevem:

- Produto básico: representa a finalidade do produto, o que o cliente necessita. Por exemplo, um aparelho para comunicar-se.
- Produto real: é o desenvolvimento do produto básico e inclui um padrão de qualidade, embalagem, *design*, e marca que irá atender a necessidade do cliente. No caso, poderia ser um telefone celular ou um telefone fixo.
- Produto ampliado: é o conjunto de benefícios adicionais e condições agregadas ao produto que atendem aos desejos e superam as expectativas. No exemplo, poderia ser um identificador de chamadas, assistência técnica, garantia e outros serviços complementares.

Portanto, um produto é mais do que um simples conjunto de aspectos tangíveis. As organizações de sucesso acrescentam às suas ofertas benefícios que, além de satisfazer as necessidades, superem as expectativas dos consumidores.

Quanto ao seu tipo, os produtos podem ser divididos em tangíveis e intangíveis:

- Tangíveis: representam os bens materiais, que podem ser duráveis (automóveis, vestuário, máquinas, equipamentos, etc.) ou não-duráveis (alimentos, remédios, cosméticos, etc.).
- Intangíveis: referem-se aos bens imateriais, os quais podem ser representados por serviços (consultoria, limpeza residencial, manutenção de equipamentos, etc.), pessoas (um atleta, um político...), locais (Rio de Janeiro, Porto...), organizações (Unicef, ONU, igrejas...) e ideias (planejamento familiar, vacinação, etc.).

Com relação às principais decisões gerenciais da política de produto, Basta et al. (2015) salientam a marca, o *design*, as embalagens e rótulos, e assim as descrevem:

- Marca: é o nome, signo ou símbolo, ou uma combinação desses elementos que identifique um produto ou serviço de um determinado vendedor. Sua finalidade é distinguir claramente esse produto ou serviço de outros oferecidos pela concorrência. *Branding* (do inglês *brand*, marca), segundo Lima et al. (2015), é o conjunto de atividades de marketing destinadas a otimizar a gestão das marcas, tornando produtos e serviços mais significativos para os clientes. Uma marca pode englobar até quatro níveis de significado:
 - Atributos: boa concepção, durabilidade, prestígio, velocidade;
 - Benefícios: correspondem aos benefícios funcionais e emocionais. Segundo Basta et al. (2015), os consumidores não compram atributos, mas benefícios;
 - Valores: identificação dos grupos específicos de compradores, cujos valores coincidam com o pacote de benefícios oferecidos;
 - Personalidade: a marca também projeta a personalidade, uma vez que atrai a pessoa cuja imagem real ou desejada combinem com a imagem da marca.
- Design: é um elemento poderoso de diferenciação e fortalece o posicionamento de produtos e serviços de uma organização. Segundo Basta et al. (2015), um bom design pode atrair a atenção, melhorar o desempenho do produto, reduzir os custos de produção, logística e distribuição, e conferir ao produto uma forte vantagem competitiva no mercado-alvo.
- Embalagens e rótulos: a embalagem inclui o projeto e a confecção do recipiente ou invólucro do produto. O rótulo também faz parte da embalagem e consiste na informação impressa colada em sua superfície. A função primária da embalagem era conter e proteger o produto, mas diversos fatores a tornaram uma importante ferramenta de marketing. Conforme explicam Basta et al. (2015), com a expansão do auto-serviço, as embalagens atraem a atenção dos consumidores, descrevem o produto e aumentam suas vendas. Os clientes compram produtos, e não embalagens, mas a apresentação é fundamental para motivar a compra, entendem os autores.

De fato, segundo Lima et al. (2015), os produtos referem-se a um conjunto de características e benefícios na forma de bens, serviços, ideias e pessoas, que têm a capacidade de satisfazer necessidades e desejos de clientes. E numa visão ampla de produto, baseada no benefício oferecido ao cliente, Kotler (2006) define: “(...) produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer um desejo ou uma necessidade”.

2.4.6.2 Preço

O preço é o valor agregado que justifica a troca. A transferência de posse de um produto é planejada e adequada por esse elemento (valor percebido \times custos \times benefícios). Segundo Lima et al. (2015), o desafio para as organizações consiste em oferecer um pacote de benefícios, tangíveis e intangíveis, que seja atraente para o cliente e ao mesmo tempo estabelecer um preço que possibilite atingir o equilíbrio entre as necessidades do cliente, as alternativas concorrentes disponíveis e as metas de lucratividade da organização. Dessa forma, os autores sugerem quatro objetivos para a fixação de preços:

- **Lucratividade:** baseia-se na busca de um nível adequado de retorno sobre o investimento, lucro corrente e margem de contribuição. O preço será estabelecido tendo em vista a estrutura de custos e a estimativa de demanda do mercado;
- **Volume de vendas:** baseia-se na busca de um nível desejável de vendas. O preço é estabelecido para estimular a demanda e alcançar resultados em termos de participação de mercado e nível ou crescimento de vendas, em unidades ou valor;
- **Concorrência:** baseia-se na busca de uma vantagem sobre os concorrentes, para neutralizar ou desencorajar a ação dos mesmos. O preço é praticado tendo em vista os preços dos concorrentes escolhidos.
- **Prestígio ou posicionamento:** baseia-se em estabelecer preços relativamente elevados, a fim de criar e manter uma imagem de qualidade e exclusividade que atraia clientes sensíveis ao apelo de status. Alternativamente, o preço pode ser utilizado para posicionar uma

imagem desejada pela empresa junto ao cliente, seja de parceria, líder no setor, razoável, agressiva ou popular.

Do mesmo modo, Lima et al. (2015) propõem quatro critérios para a precificação, que é a determinação do preço de um produto, e assim os descrevem:

- Precificação baseada no custo e *mark-up*: o preço de um produto deve ser alto o suficiente para cobrir o custo total de produção e comercialização. Por esse método, acrescenta-se um percentual ao custo do produto para chegar ao preço de venda. Esse *mark-up* pode ser um percentual de custo que é cobrado de um revendedor, ou um percentual de preço de venda acrescentado ao custo;
- Precificação pela taxa de retorno: esse método envolve a determinação dos custos totais e, em seguida, o acréscimo de uma taxa desejada de retorno para determinar o preço de venda. Para aplicar a precificação pela taxa de retorno, soma-se o custo total ao ROI (retorno do investimento) e divide-se esse valor pelo número de unidades;
- Precificação baseada na concorrência: essa alternativa baseia-se nos custos levando em conta a concorrência no momento de decidir o preço. Os gestores podem estabelecer preços menores ou iguais aos dos concorrentes, ou demonstrar que o seu produto é, de algum modo superior. Para fixar preços acima da concorrência, é necessário saber quais os componentes da equação de valor são cruciais para os clientes;
- Precificação baseada no valor para o cliente: as decisões de preço devem levar em conta as percepções dos clientes em relação ao valor agregado e ao preço. Os gestores devem descobrir o que os clientes esperam pagar e que faixa de preço consideram aceitável. Um conceito importante é o preço de referência: o preço que os clientes compraram com o preço oferecido.

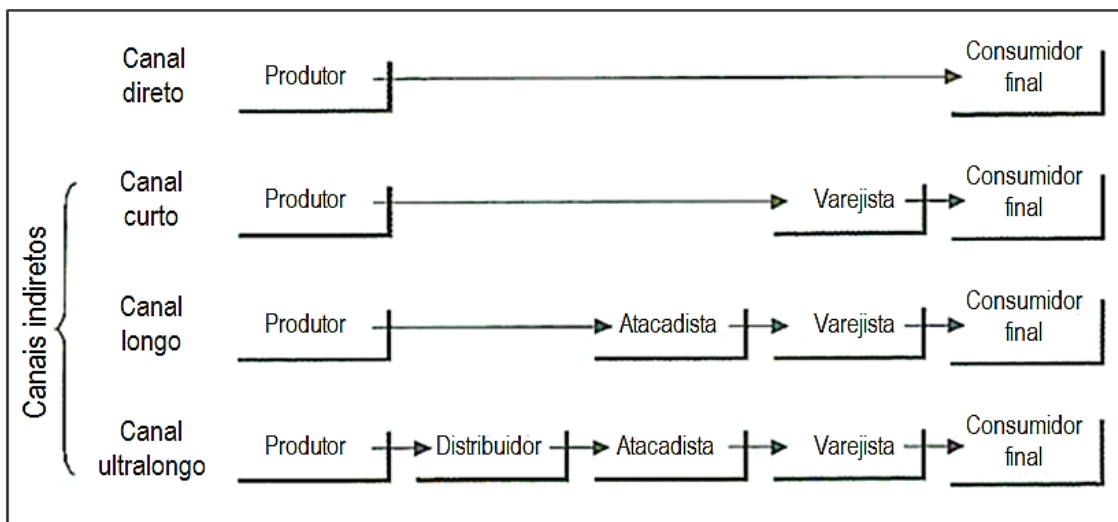
Por fim, segundo Basta et al. (2015), as decisões de precificação devem ser coordenadas com o projeto, a distribuição e a promoção do produto ou serviço, a fim de tornar o seu posicionamento coerente e eficaz.

2.4.6.3 Praça ou distribuição

Atribui-se ao conjunto de elementos que visa tornar o produto disponível para o consumidor onde e quando ele o desejar. Para tanto, é necessário considerar os canais de distribuição, a logística de mercado e as variáveis que integram esses elementos.

Uma organização pode comercializar seus produtos diretamente aos consumidores finais, ou fazer isso através da utilização de intermediários. Segundo Basta et al. (2015), a utilização de intermediários permite aos fabricantes reduzir substancialmente os custos logísticos, comerciais, financeiros e com serviços de atendimento ao cliente. Os autores complementam que podem-se distinguir dois tipos de canais de distribuição: diretos e indiretos, como mostra a figura 2.14.

Figura 2.14 – Tipos de canais de distribuição



Fonte: Basta et al. (2015)

Conforme demonstra a ilustração, o canal direto caracteriza-se pela ausência de intermediários entre o produtor e o consumidor final, existindo apenas dois níveis. Já os canais indiretos podem existir em três tipos: curto, longo e ultralongo, comportando, respectivamente, três, quatro e cinco níveis.

Algumas decisões típicas que um gestor terá de tomar nesta área, segundo Basta et al. (2015), são:

- Tipo de intermediário: varejista, atacadista, força de venda direta;
- Comprimento do canal: curto, longo, ultralongo;

- Número de intermediários: após a escolha do comprimento do canal.

Além disso, as responsabilidades e o comprometimento das organizações que compõem o canal, as funções exercidas pelos intermediários, os contratos, as condições de vendas, os direitos territoriais e a política de promoções também deverão ser objetos de suas decisões, concluem os autores.

2.4.6.4 Comunicação

O composto de comunicação ou promoção compreende as atividades que visam comunicar os atributos e benefícios do produto e persuadir os clientes-alvo a adquiri-lo e consumi-lo. Segundo Lima et al. (2015), é a combinação de cinco elementos diferentes para criar a estratégia geral de comunicações de marketing: propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas e atendimento ao cliente. Cada um deles é discriminado pelos autores como segue:

- Propaganda: consiste em qualquer anúncio ou comunicação persuasiva veiculada nos meios de comunicação de massa em tempo ou espaço pago ou doado por um indivíduo ou organização. Cabe aos gestores considerar qual mídia utilizar (televisão, rádio, impressa, marketing direto ou cartazes ao ar livre), e que mensagem enviar;
- Venda pessoal: Permite o *feedback* imediato pois envolve interação pessoal com o cliente, e possibilita ao gestor ajustar as comunicações às necessidades da situação. A competência dos vendedores varia, desafiando a homogeneidade da cobertura do mercado;
- Promoção de vendas: é a ação de marketing, seja de mídia ou não, exercida por tempo predeterminado e limitado sobre um cliente, varejista ou atacadista, visando estimular a experiência, aumentar a demanda de consumo ou melhorar a disponibilidade do produto. São exemplos de promoção de vendas: cupons, ofertas de desconto por tempo limitado, amostra grátis, brindes anexos, ofertas leve dois pague um, abatimentos posteriores, concursos ou jogos, eventos especiais ou campanhas semelhantes. Em geral as promoções de vendas visam incrementar rapidamente as vendas e criar fidelidade;

- Relações públicas: é a comunicação vista como não-paga sobre a organização ou produto, geralmente em alguma forma de mídia. Também dizem respeito à gestão da comunicação corporativa, ou seja, o monitoramento da relação da empresa com seus diversos públicos (*stakeholders*). Isso envolve, dentre outros, assessoria de imprensa, programas de responsabilidade social para com as comunidades, gestão de crises, gestão de eventos institucionais e gestão da comunicação interna.
- Serviço de atendimento ao cliente (SAC): não somente os vendedores, mas diversas pessoas de outros departamentos participam do serviço de atendimento ao cliente, que engloba todas as relações entre a empresa e seus clientes. O SAC permite analisar os problemas do ponto de vista do cliente e desenvolver ações coordenadas com todas as áreas funcionais envolvidas, no intuito de melhorar a satisfação dos clientes.

A coordenação dessas atividades promocionais entre si e com os demais elementos do composto de marketing, segundo Basta et al. (2015), é fundamental para que a organização atinja os seus objetivos de comunicação com o mercado de forma harmoniosa e coerente com os objetivos de marketing dos produtos e com a imagem da marca.

2.4.7 Implementação e controle

O comprometimento da alta administração e a coerência dos objetivos organizacionais com os individuais, segundo Lobato et al. (2015), são condições básicas para que a organização encontre menor resistência interna e maior chance de sucesso na implementação dos objetivos. Para os autores, uma postura positiva é fundamental para a implementação dos objetivos, pois eles serão perseguidos por meio da canalização de esforços dos colaboradores.

A relação entre a dimensão externa e interna da organização deve fornecer os principais ingredientes para uma execução eficiente dos objetivos. Tavares (*cit. in* Lobato et al., 2015) alerta que os objetivos devem desempenhar uma série de funções abrangentes

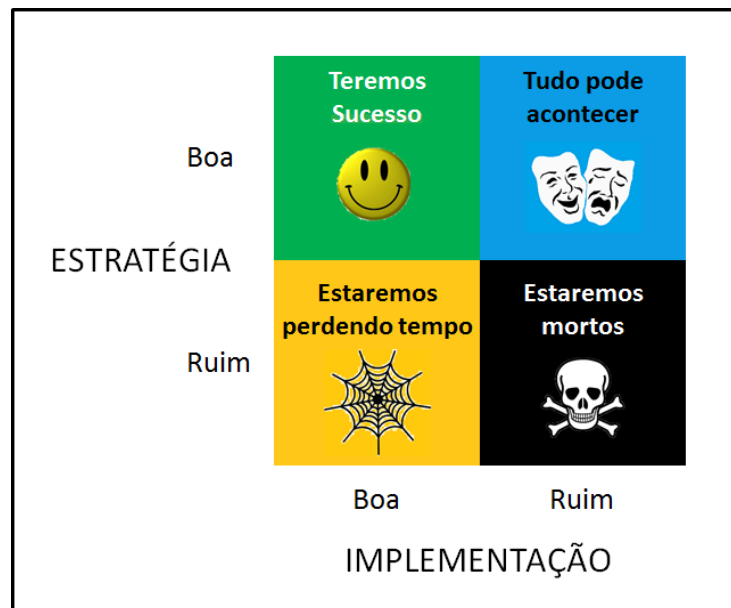
para todos os níveis da organização, com o propósito de orientar a ação, definir o ritmo dos negócios, motivar pessoas e facilitar a avaliação do desempenho.

Segundo Lima et al. (2015), a boa implementação das ações estratégicas é fundamental para o sucesso da organização. No ambiente empresarial, há de se considerar que tanto a estratégia quanto a implementação podem ser boas ou ruins, o que, segundo os autores, resulta em quatro possibilidades:

- Estratégia boa + implementação boa;
- Estratégia ruim + implementação ruim;
- Estratégia boa + implementação ruim;
- Estratégia ruim + implementação boa.

A figura 2.15 retrata essas possibilidades.

Figura 2.15 – Estratégia e implementação: possibilidades



Fonte: Adaptado de Lima et al. (2015)

Na visão dos autores, o sucesso é garantido quando uma boa estratégia é bem implementada. Já uma boa estratégia mal implementada não garante a obtenção dos resultados desejados. Nesse caso, tudo pode acontecer. Implementar bem uma estratégia ruim, por outro lado é pura perda de tempo. Finalmente, uma estratégia ruim e mal implementada é o caminho mais curto para o fracasso.

O plano de ação, segundo Lobato et al. (2015), é formado por um conjunto de objetivos gerais, estabelecidos em função da missão que, por sua vez, são desdobrados em ações. Cada ação sinaliza como o objetivo deve ser atingido, qual o prazo, o responsável por sua execução e quais os recursos necessários para a implantação. Segundo os autores, o processo de formulação do plano de ação visa:

- Conscientizar, envolver e treinar as pessoas ligadas à tarefa;
- Estabelecer com clareza os novos padrões e as bases de avaliação;
- Definir autoridade e responsabilidade dos envolvidos;
- Identificar as adequações necessárias no ambiente, equipamentos e materiais;
- Monitorar os resultados.

O plano de ação descreve como colocar em prática o planejamento estratégico. Segundo Kotler e Keller (2011), “(...) enquanto a estratégia aponta o quê e o porquê das atividades de marketing, a implementação indica quem, onde, quando e como”. Assim sendo, segundo Lima et al. (2015), uma ferramenta fundamental para uma boa implementação do plano de ação é o 5W2H, que significa:

- What (o quê?): que ação deverá ser implementada? Cada ação deve ser específica e clara, a fim de que o responsável por sua implementação tenha absoluta certeza do que fazer. Caso contrário ficará inseguro, aumentando a probabilidade de erro;
- Who (quem?): que pessoa é responsável por sua implementação? É importante também ter conhecimento se esse indivíduo vai encarregar-se pessoalmente da tarefa ou delega-la a outro, bem como se o mesmo reúne as condições necessárias para desempenhá-la;
- Why (por quê?): por que esta ação deve ser implementada? O responsável pela ação deve estar totalmente ciente da sua importância. Um dos principais obstáculos do planejamento é que quem planeja não necessariamente é quem implementa;
- Where (onde?): onde deverá ser implementada a ação?
- When (quando?): quando deverá ser implementada a ação?
- How (como?): como deverá ser implementada a ação?

- How much (quanto?): quanto custará implementar a ação?

Para as perguntas quando e quanto, dada sua relevância, podem ser utilizadas ferramentas específicas, sendo o cronograma e o orçamento respectivamente.

Um plano de ação auxilia na demarcação de períodos para observação e acompanhamento das atividades e dos resultados almejados. Para Lobato et al. (2015), um plano de ação bem-sucedido deve possuir as seguintes características:

- Deve ser adaptado à sua organização. Isto é, encaixa-se na estrutura, cultura e estilo da sua organização;
- É um método ou uma ferramenta, um meio e não um fim em si mesmo;
- É orientado para resultados, ou seja, expresso por uma série de atividades e resultados específicos, observáveis e mensuráveis;
- É dinâmico e flexível, podendo ser ajustado às mudanças do ambiente;
- É mensurável e gerenciável, isto é, os resultados do plano podem ser acompanhados e medidos. Há uma forma definida para avaliar se o resultado foi atingido.

Ainda segundo os autores, o papel principal da elaboração de um plano de ação não é somente o comprometimento da alta administração, mas sim o envolvimento de todos os colaboradores, objetivando o aprimoramento contínuo dos processos, produtos, serviços, estabelecimento de indicadores, definição de estratégias, metas e avaliação constante dos resultados a serem alcançados na gestão estratégica competitiva.

Para realizar o controle e acompanhamento do plano de negócios, os gestores podem adotar o uso de KPIs – *Key performance indicators*, ou seja, indicadores-chave de desempenho. Estes indicadores são ferramentas de gestão utilizadas para medir e acompanhar o nível de desempenho e sucesso de uma organização ou de um determinado processo, focando as estratégias e indicando quão bem elas estão sendo implementadas para que os objetivos sejam alcançados. Podem ser definidos indicadores quantitativos, qualitativos, financeiros ou não financeiros.

Os indicadores de desempenho permitem aos gestores acompanhar e comunicar a equipe sobre a eficiência dos processos e o seu desempenho ao longo de um período. Com sua aplicação estendida às mais diversas áreas de negócios, são exemplos de KPI

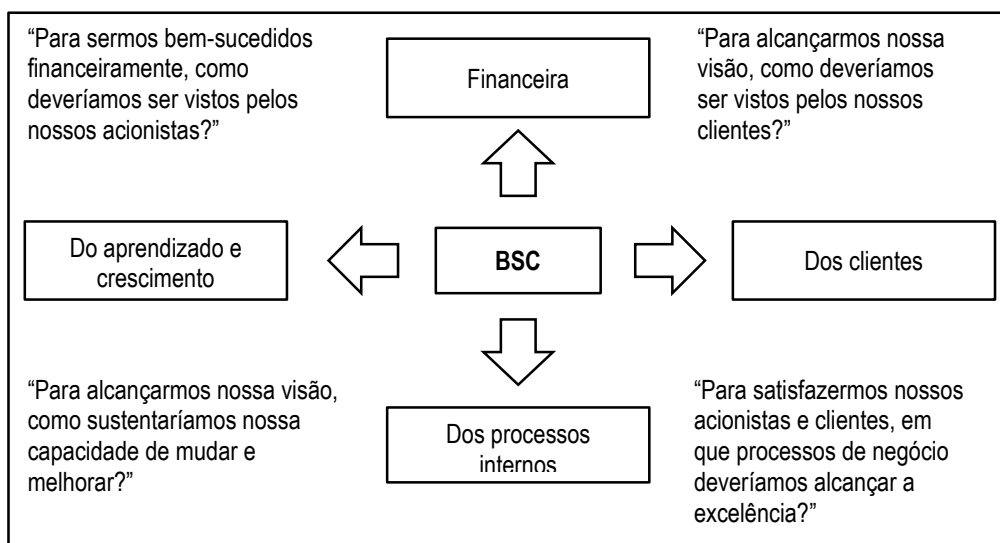
os indicadores de rentabilidade, produtividade, tempo de duração de processos, ociosidade, participação de mercado, giro de estoque, custos, engajamento da equipe, vendas, crescimento de clientes, etc.

Em uma perspectiva mais detalhada, Parmenter (2007) classifica em três os tipos de medidas de desempenho, e assim as descreve:

- *Key Result Indicators* (KRIs): os indicadores-chave de resultado, que indicam “como” a estratégia tem sido desempenhada em determinada perspectiva;
- *Performance Indicators* (IPs): os indicadores de desempenho, que indicam aos gestores “o que” deve ser feito;
- *Key Performance Indicators* (KPIs): os indicadores-chave de desempenho, que indicam “o que fazer para aumentar o desempenho drasticamente”.

Kaplan e Norton (1997) adaptaram o conceito de KPI, deixando-o mais estruturado através do *Balanced Scorecard* – BSC. Segundo os autores, o BSC permite aos gestores visualizar e desdobrar as estratégias através de indicadores de desempenho em quatro perspectivas: financeira, clientes externos, processos internos e aprendizado e crescimento, conforme ilustra a figura 2.16.

Figura 2.16 – As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (*cit. in* Lobato et al. 2015)

Como metodologia de medição de desempenho do negócio, o BSC é uma ferramenta para o controle e o alinhamento estratégico da organização. Segundo Lobato et al. (2015), são várias as razões que levam os estrategistas a implantar o BSC:

- Obter clareza e consenso sobre a estratégia do negócio;
- Proporcionar foco no negócio;
- Desenvolver a liderança da alta organização;
- Educar a organização;
- Alinhar programas e investimentos;
- Tornar a estratégia clara para toda a organização;
- Direcionar o processo de alocação de recursos e capital;
- Promover o aperfeiçoamento.

Ainda, para os autores, o BSC complementa os indicadores financeiros com indicadores não financeiros, formando os do desempenho futuro – clientes externos, processos internos e aprendizado e crescimento – em todos os níveis da organização.

2.5 Conclusão e implicações para o estudo

Ao longo desse capítulo, buscamos elucidar as principais vertentes literárias acerca do processo de planejamento estratégico. Desde a sua concepção histórica, estrutura, modelos e ferramentas, a fim de buscar um embasamento teórico necessário e razoável para aplicação em caso prático como descrito nos objetivos desse trabalho.

Na contextualização do ambiente a que se propõe a aplicação prática deste estudo, foram apresentadas as características das micro e pequenas empresas, uma vez que, o estudo de caso a ser apresentado no próximo capítulo refere-se a uma empresa desse porte. Ademais, também temos por objetivo adequar as ferramentas do processo de planejamento estratégico para a realidade de uma pequena empresa.

De acordo com os modelos estudados, o processo de planejamento estratégico se inicia com a declaração de missão, visão e valores, onde o principal objetivo é proporcionar uma reflexão sobre a intenção estratégica da empresa, definido a geração de valor, sua

razão de existir e o que se almeja para o futuro da organização, com base nas suas crenças, valores e competências centrais.

A seguir são realizadas as análises estratégicas dos ambientes externo e interno da organização, a fim de detectar e avaliar oportunidades e ameaças (ambiente externo), e forças e fraquezas (ambiente interno). As ferramentas estudadas nessa etapa foram: análise do ambiente geral ou PEST, análise do ambiente da indústria através do modelo das cinco forças competitivas de Porter, análise do ambiente interno e matriz SWOT, a qual proporciona uma visão estruturada das variáveis internas e externas.

Em sequência foram analisados os conceitos e as bases para definição do público-alvo através do processo de segmentação de mercado, bem como a definição dos objetivos gerais e o seu desdobramento em metas através da técnica SMART.

Na etapa seguinte do processo de planejamento estratégico, foram avaliados os modelos clássicos para formulação das estratégias competitivas: a matriz de Ansoff para determinação das estratégias de expansão do negócio com base no posicionamento produto \times mercado, e o modelo Porter das estratégias genéricas de competição.

Por fim, foram apresentados os quatro elementos do composto de marketing segundo McCarthy (produto, preço, praça e promoção), e suas implicações na formulação das estratégias, seguido pela avaliação de um modelo para implementação e controle da estratégia, através de um plano de negócios desenvolvido pela ferramenta 5W2H e a definição dos indicadores de desempenho - KPIs.

Concluimos que essa revisão bibliográfica foi fundamental para esclarecer conceitos e aprofundar o conhecimento sobre os temas abordados, e, sobretudo, estabelecer uma metodologia padrão dentre as diversas estudadas, a qual servirá de base para aplicação no processo de planejamento estratégico da empresa Mundo Novo Educação Especial, que será o caso prático apresentado no capítulo IV.

CAPÍTULO III – Metodologia

3.1 Introdução

Neste capítulo serão apresentados a metodologia e os procedimentos adotados para a realização do presente estudo sobre o processo de planejamento estratégico em pequena empresa do segmento de educação especial. Para tanto, serão abordados os conceitos sobre o processo de pesquisa como um todo, considerando seus tipos, *designs* e métodos.

3.2 Processo de pesquisa

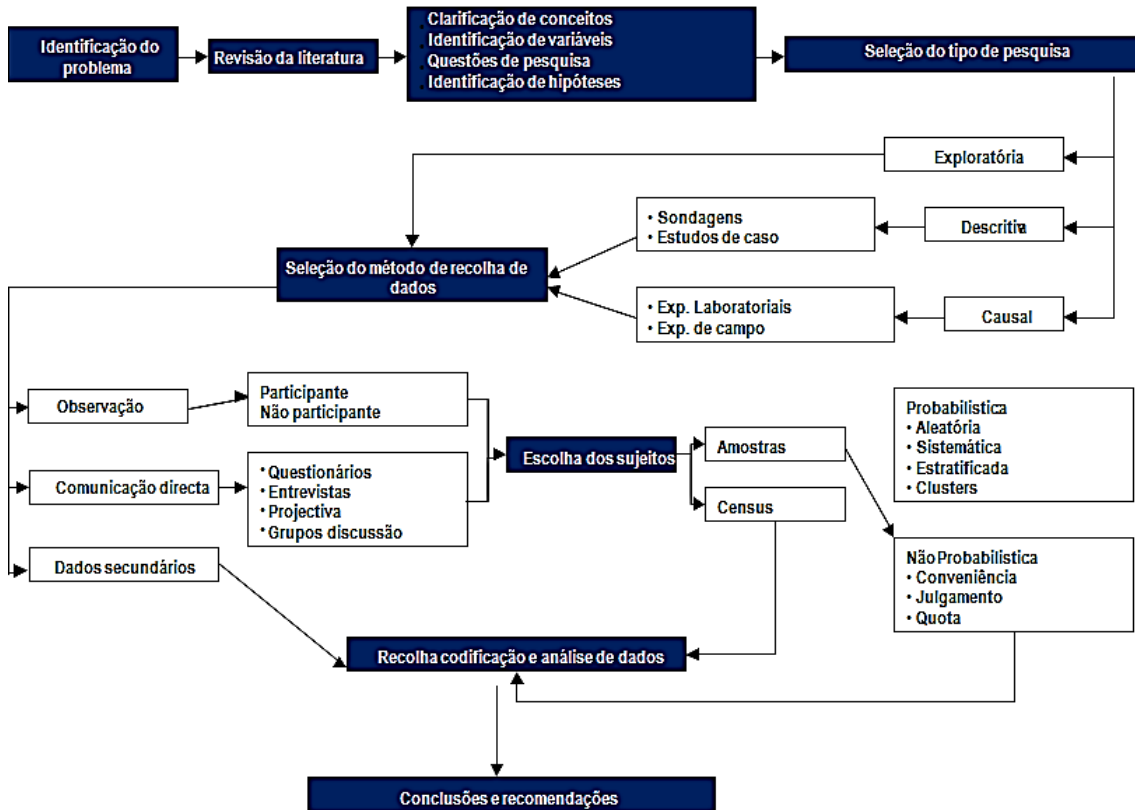
A metodologia de pesquisa trabalha o meio ou a forma de fazer ciência, discutindo as diversas alternativas de abordagens entre a teoria e a prática, ou seja, trabalha a maneira de como se obter a melhor forma de captação da realidade. Assim sendo, estabelece uma forma ordenada de procedimentos ao longo do estudo, com o objetivo de proporcionar oportunidades de desenvolvimento das capacidades de leitura crítica da realidade, bem como associar referenciais e informações na construção formal dos estudos científicos.

Lakatos e Marconi (2010) definem pesquisa como: “(...) um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade”. Para Churchill (1995) o processo de pesquisa transcorre pelas seguintes fases:

- Formulação do problema de pesquisa;
- Determinação do *design* da pesquisa;
- Determinação do método e forma de recolha dos dados;
- Escolha da amostra e recolha de dados;
- Análise e interpretação dos dados;
- Preparação do relatório de pesquisa.

Na figura 3.1 são demonstradas as fases do processo de pesquisa segundo a metodologia proposta por Pizam (1994).

Figura 3.1 – Metodologia de pesquisa



Fonte: Adaptado de Pizam (1994)

Segundo Malhotra (2012), o processo de pesquisa é um conjunto de seis etapas que define as tarefas a serem executadas na realização de um estudo de pesquisa. As etapas são: definição do problema, desenvolvimento de uma abordagem, formulação da concepção da pesquisa, trabalho de campo, preparação e análise dos dados e elaboração e apresentação do relatório.

3.3 Métodos de pesquisa

Com relação ao método ou forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ser classificada como quantitativa ou qualitativa.

A pesquisa quantitativa vai aferir aquilo que pode ser mensurado, medido, contado. Portanto, requer o uso de medidas padronizadas e que associam os resultados a um número limitado de categorias de respostas pré-determinadas. Permite medir a reação de um grande número de pessoas a um grupo limitado de questões, facilitando a comparação e agrupamento de dados estatísticos.

Para Fonseca (2002), a pesquisa quantitativa está centrada na objetividade, e recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno ou relações entre variáveis. Recebe influências do positivismo ao considerar que somente através da análise de dados brutos, recolhidos por meio de instrumentos padronizados e neutros, é que se pode compreender a realidade.

Já os métodos qualitativos, por sua vez, não partem de categorias de análises predeterminadas, o que permite maior abertura e detalhamento da pesquisa. Aqui se analisa o exame da natureza, do alcance e das interpretações possíveis para o fenômeno estudado. São características principais a profundidade, plenitude e produção de conhecimento de forma verticalizada, buscando a essência do assunto.

Bonat (2009) afirma que, na pesquisa qualitativa não se restringe a uma contagem ou descrição, mas busca-se a essência do fenômeno ou teoria. A autora complementa:

Apanha-se o lado subjetivo dos fenômenos, contrariando o que foi pregado pelo positivismo, ou seja, após a coleta dos dados, a bagagem cultural, o modo de vida, os valores religiosos, morais e éticos influenciam na interpretação desses dados. Deve-se lembrar que é impossível para um pesquisador manter-se neutro. O que ele pode fazer é ser *imparcial*, procurar analisar todas as esferas do conhecimento que interfiram na pesquisa e verificar a possibilidade de todos os resultados obtidos.

Em comparação, segundo Malhotra (2012), “(...) qualitativa é uma metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema”. Ao passo que “(...) quantitativa é a metodologia de pesquisa que procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística”. Portanto, a pesquisa quantitativa busca refletir a população adequadamente através da amostra, enquanto a qualitativa busca cobrir exaustivamente o sujeito do estudo; podendo ainda, em muitos casos, ambas serem utilizadas de modo complementar. A tabela 3.1 demonstra esse comparativo entre o método qualitativo e o quantitativo.

Tabela 3.1 – Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa

	PESQUISA QUALITATIVA	PESQUISA QUANTITATIVA
Objetivo	Obter uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes	Quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população de interesse
Amostra	Pequeno número de casos não representativos	Grande número de casos representativos
Coleta de dados	Não estruturada	Estruturada
Análise de dados	Não estatística	Estatística
Resultados	Desenvolvimento de uma compreensão inicial	Recomendação de uma linha de ação final

Fonte: Adaptado de Malhotra (2012)

3.4 Problemas e objetivos

A definição do problema, como já descrito anteriormente, nas concepções de Churchill (1995) e Pizam (1994), é o ponto de partida para o processo de investigação. Da mesma forma, Malhotra (2012) afirma que a primeira etapa em qualquer projeto de pesquisa é definir o problema. O autor também propõe que:

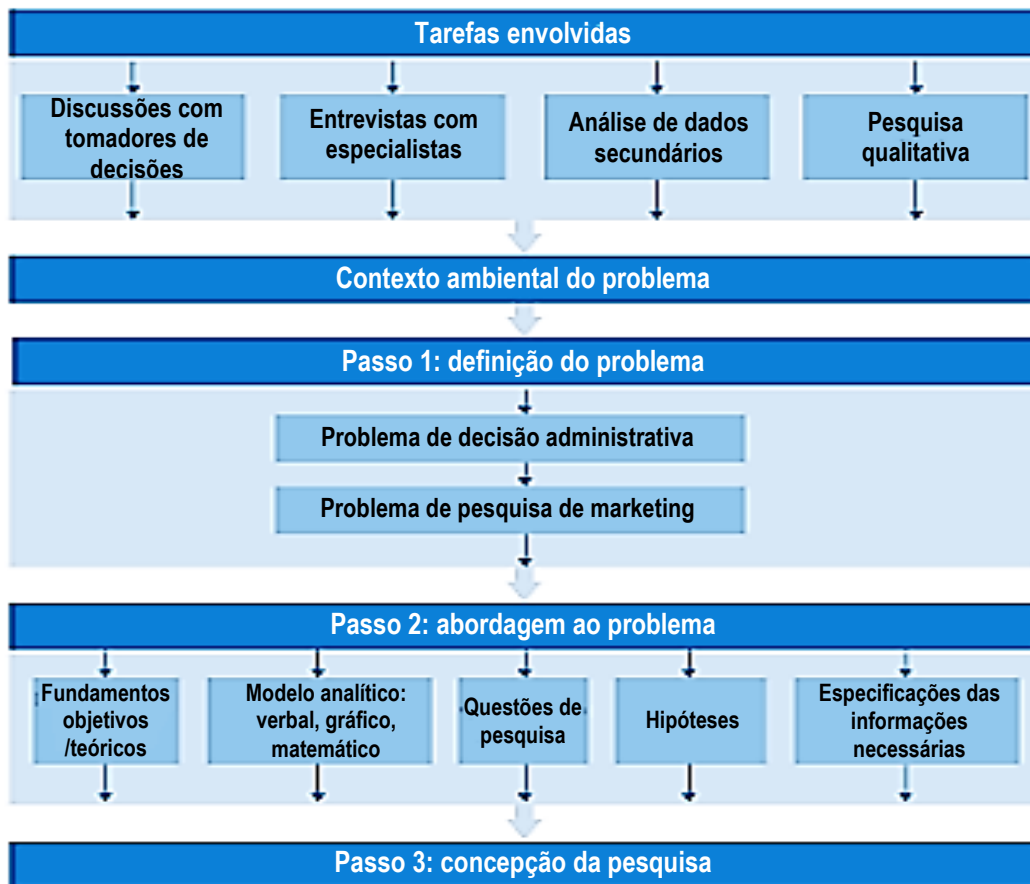
Ao fazê-lo, o pesquisador deverá levar em conta a finalidade do estudo, as informações relevantes sobre o histórico do problema, que informações são necessárias e como elas serão usadas para tomar decisões. A definição do problema envolve discussões com os responsáveis pelas decisões, entrevistas com especialistas do setor, análise de dados secundários e, talvez, alguma pesquisa qualitativa. Uma vez definido o problema com precisão, a pesquisa poderá ser concebida e executada adequadamente.

A definição do problema envolve a especificação de um ou mais objetivos, e deve ser expresso na forma de uma questão. Essa questão de partida serve de fio condutor da pesquisa, e para tal deve conter as seguintes características:

- Ser clara, precisa e unívoca;
- Ser exequível, realista, empírico;
- Ser pertinente, abordando o estudo do que existe com uma intenção compreensiva e explicativa.

A figura 3.2 ilustra o processo de definição do problema e de desenvolvimento de uma abordagem proposto por Malhotra (2012).

Figura 3.2 – Processo de definição do problema e desenvolvimento de uma abordagem



Fonte: Malhotra (2012)

Segundo Pizam (1994), no processo de formulação do problema podem ser considerados aspectos sociais, metodológicos e pessoais. Gil (*cit. in* Bonat, 2009) complementa que: “(...) a pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

3.5 Design da pesquisa

Em continuidade às etapas aqui estudadas no processo de pesquisa, uma vez definido o problema de pesquisa e elaborada uma abordagem adequada, é possível formular a concepção ou *design* da pesquisa. Segundo Churchill (1995), o design da pesquisa pode ser definido como simplesmente um plano para o estudo e usado como um guia para a recolha e análise dos dados.

Para Malhotra (2012), os principais tipos de concepção de pesquisa são a exploratória e a conclusiva. Ainda para o autor, as concepções exploratórias empregam análise de

dados secundários e pesquisa qualitativa como principais metodologias, já as concepções conclusivas podem ser classificadas como causais ou descritivas. Dessa forma, podemos descrever:

- Pesquisa exploratória: providencia ideias sobre problemas de pesquisa demasiados vastos e indefinidos. Seu objetivo consiste em aprofundar ideias sobre o objeto em análise. Caracteriza-se por sua flexibilidade e versatilidade quanto aos métodos utilizados e raramente envolve questionários estruturados e grandes amostras. Normalmente serve como ponto de partida para as pesquisas descritivas ou causais. Utilizada para melhorar a formulação dos problemas, desenvolver hipóteses, esclarecer conceitos e definir prioridades para a pesquisa. São exemplos de pesquisa exploratória: pesquisa bibliográfica, estudo de caso.
- Pesquisa descritiva: tem como finalidade principal descrever alguma coisa, em geral características ou funções de mercado. Busca descrever as características de uma população ou fenômeno, determinar a frequência de um evento ou a extensão e existência da relação entre diferentes variáveis. É utilizada para fazer previsões específicas, determinar as percepções das características de certos objetos, responder as perguntas: quem, o quê, quando, onde, como? Para Malhotra (2012), os principais métodos empregados em pesquisas descritivas são o levantamento e a observação;
- Pesquisa causal: tem como objetivo a identificação dos fatores que condicionam a verificação de um fenômeno. Determinar o grau pelo qual a mudança numa variável afeta outras variáveis. As questões de pesquisa são muito específicas devido a grande exigência de provar a existência de causalidade entre as diversas variáveis. Para tanto, necessita testar uma hipótese específica. Um exemplo do *design* causal é o método experimental. São condições para a causalidade:
 - Covariância;
 - Sequência temporal;
 - Eliminação sistemática
 - *Design* experimental

Na tabela 3.2 apresentamos um comparativo entre objetivos, características e método das concepções de pesquisa.

Tabela 3.2 – Características dos *designs* de pesquisa

	EXPLORATÓRIO	DESCRITIVO	CAUSAL
Objetivo	Descobrir novas ideias e dados; Descobrir as causas prováveis; Comprovar a relação entre causas prováveis e sintomas.	Descrever características da população e seus comportamentos; Determinar a associação entre variáveis; Fazer previsões.	Determinação de relações causa e efeito; Extrapolar a probabilidade de um evento.
Características	Flexível e versátil.	Marcada pela formulação prévia de hipóteses específicas.	Manipulação de uma ou mais variáveis independentes.
Método	Entrevistas com peritos, pesquisa piloto, dados secundários, pesquisa qualitativa.	Dados secundários, pesquisas, painéis, dados de observação, questionários.	Experimentação

Fonte: Adaptado de Malhotra (2012)

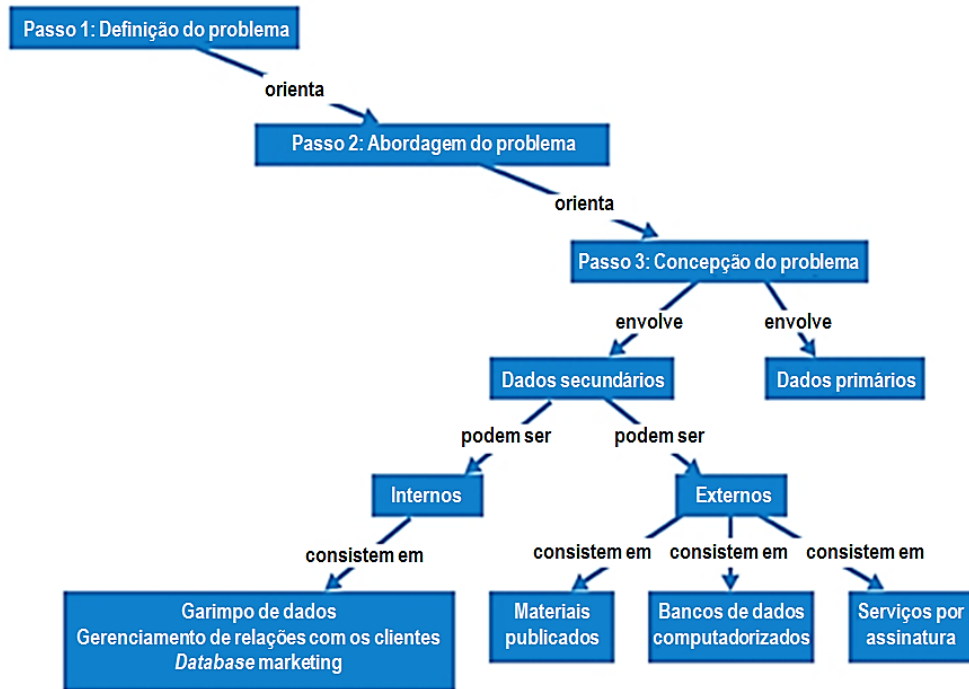
3.6 Métodos de recolha de dados

Com relação aos dados da pesquisa, estes dividem-se em primários e secundários. Os dados primários são recolhidos especificamente para uma determinada pesquisa com o objetivo de resolver o problema em causa. Já os dados secundários são recolhidos anteriormente, publicados e disponíveis, porém, podem ser insuficientes, irrelevantes e imprecisos.

Malhotra (2012) define os dados secundários como “(...) dados coletados para algum propósito diferente daquele do problema que está sendo abordado”, e os dados primários como “(...) dados gerados pelo pesquisador especificamente para abordar o problema de pesquisa”. Para o autor, diferentemente dos dados primários, que se originam com o pesquisador para a finalidade específica do problema em pauta, os dados secundários externos incluem informações disponibilizadas por fontes empresariais e governamentais, empresas de pesquisa de marketing e base de dados computadorizados, e são uma fonte econômica e rápida de informações sobre o histórico do problema. Além disso, há muitas informações na organização para a qual está sendo executada a pesquisa, as quais constituem os dados secundários internos.

A figura 3.3 demonstra a proposta conceitual do autor para os dados secundários.

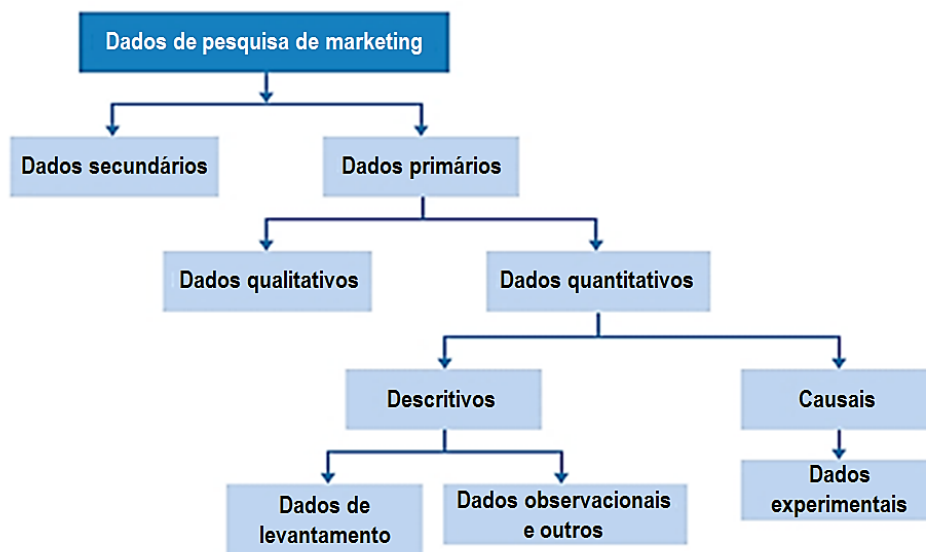
Figura 3.3 – Mapa conceitual para dados secundários



Fonte: Malhotra (2012)

Os dados primários podem ser qualitativos ou quantitativos quanto à sua natureza, e seguem o método de abordagem e design da pesquisa, conforme demonstra a figura 3.4.

Figura 3.4 – Classificação de dados primários de pesquisa de marketing



Fonte: Malhotra (2012)

Portanto, as técnicas de coleta de dados relacionam-se tanto com a documentação indireta (livros, revistas, jornais...), quanto com a documentação direta (observações, entrevistas...). Os métodos mais utilizados para esta finalidade são: observação, levantamento ou questionários, entrevistas e grupos de discussão. A definição dos métodos mais adequados para a recolha de dados deve estar baseada nas características da pesquisa, objetivos, métodos de abordagem, *design* e os tipos de dados a serem analisados.

3.7 Análise de dados

As técnicas utilizadas para a análise dos dados da pesquisa podem ser divididas em qualitativas e quantitativas. Sua adequação depende dos objetivos e do design da pesquisa, bem como da amostra e do instrumento utilizado para a recolha dos dados, sendo que ambas podem ser utilizadas em um mesmo projeto de pesquisa.

Sobre essa etapa da pesquisa, Hair et al. (2003) afirmam:

o pesquisador começa o processo de transformar dados brutos em estruturas de dados que podem ser usadas na geração de partes significativas e úteis de informações para a tomada de decisão. Os procedimentos de análise podem variar muito em termos de sofisticação e complexidade, a partir de distribuições de frequências simples para provar medidas estatísticas (por exemplo: moda, mediana, média, desvio padrão, erro padrão...) a técnicas de análise de dados multivariados. Diferentes procedimentos de análises permitirão testar estatisticamente as diferenças significativas entre duas amostras e as associações entre diversas variáveis, testar a hipótese de interdependência entre duas ou mais variáveis, avaliar a qualidade dos dados e construir e testar modelos complexos de relações causa-efeito.

A análise de conteúdo é uma técnica de tratamento da informação dentre as mais utilizadas hoje em dia na investigação empírica. Através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, visa obter indicadores, quantitativos ou não, que possibilitem a conclusão de conhecimentos sobre as condições de produção ou recepção destas mensagens.

A categorização é um processo que estrutura, a partir do inventário e classificação dos elementos da mensagem, um sistema de construção de categorias que visa impor certa organização destas mensagens. É uma operação de atribuição de sentido que pretende

simplificar para potencializar a explicação. As categorias devem ser homogêneas, exaustivas e mutuamente exclusivas.

Destacam-se os diversos tipos de análises estatísticas, dentre as quais: estatísticas descritivas, medidas de associação, regressão múltipla, análise fatorial, análise discriminante, análise de clusters, MDS – *Multidimensional scaling*, teste de hipóteses, ANOVA – *Analysis of variance*, análise conjunta e análises de equações estruturais.

Em comparação com a pesquisa quantitativa, em que os números e o que eles representam são as unidades de análise, a análise de dados qualitativos emprega palavras como unidades de análise e é orientada por menos regras universais e procedimentos padrão. A meta na pesquisa qualitativa é decifrar, examinar e interpretar padrões ou temas significativos que emergem dos dados. O significado e a importância dos padrões e temas são determinados pela questão de pesquisa. Segundo Malhotra (2012), são três os passos gerais que devem ser seguidos quando se analisam dados qualitativos:

- Redução dos dados: nessa etapa o pesquisador escolhe quais aspectos dos dados serão enfatizados, minimizados ou ignorados para o projeto considerado;
- Exibição dos dados: onde o pesquisador desenvolve uma interpretação visual dos dados por meio de ferramentas como diagramas, gráficos ou matrizes. A exibição ajuda a esclarecer os padrões e as inter-relações nos dados;
- Conclusão e verificação: aqui, o pesquisador considera o significado dos dados analisados e avalia suas implicações para a questão da pesquisa.

3.8 Conclusão

À luz da análise e interpretação dos conceitos ora abordados sobre a metodologia e o processo de pesquisa, concluímos que o presente estudo, que trata sobre o processo de planejamento estratégico em pequena empresa do segmento de educação especial, será desenvolvido através do método de abordagem qualitativa.

O problema de pesquisa tem como base a seguinte questão de partida: quais as etapas de um processo de planejamento estratégico e sua aplicação em uma empresa de pequeno porte? Para o qual foram definidos os seguintes objetivos:

- Analisar o caso do “Mundo Novo Educação Especial” e demonstrar a importância da existência de um planejamento estratégico para as pequenas empresas.
- Apresentar as bases teóricas de um processo de planejamento estratégico e suas fases.
- Desenvolver o plano de negócios da empresa Mundo Novo Educação Especial, através do processo de planejamento estratégico que irá aprofundar os aspectos a respeito do ambiente externo e interno, onde serão identificadas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças referentes à empresa, a concorrência e o setor no qual está inserida. Será analisada a estratégia competitiva da empresa para a definição do modelo de negócios e estabelecer os planos de ação para o atingimento dos objetivos e metas traçadas.

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 Mundo Novo Educação Especial.

O método de recolha de dados será através do levantamento de dados secundários internos e externos, e dados primários qualitativos, com a utilização das técnicas de observação, entrevistas e *brainstorming*.

Por fim, a análise dos dados obtidos será basicamente qualitativa, através da análise de conteúdo e seguindo as etapas de redução dos dados, exibição dos dados, conclusão e verificação.

CAPÍTULO IV – O Caso “Mundo Novo Educação Especial”

4.1 Introdução

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso realizado na empresa Mundo Novo Educação Especial, através da elaboração do seu plano de negócios seguindo as etapas do processo de planejamento estratégico.

Inicialmente será feita uma breve apresentação da empresa e seu histórico. Após, seguiremos com 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

O Mundo Novo Educação Especial é uma empresa dedicada à avaliação e tratamento de pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA) ou outros transtornos do desenvolvimento, localizada na cidade de Santa Maria – RS, e que atualmente presta seus serviços para toda a região central do estado do Rio Grande do Sul.

Fundada em abril de 2011, por iniciativa das colegas Cristiane Kubaski e Alice Dezotti, na época formandas do curso de Educação Especial da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, e participantes do grupo de estudos em Educação Especial e Autismo da mesma universidade, que viram nesta área a oportunidade de desenvolver um serviço diferenciado, que interagisse com todas as partes envolvidas no tratamento das pessoas com autismo. Na mesma época, a sócia Cristiane Kubaski certificou-se para a realização das avaliações PEP-R (Psychoeducational Profile Revised) e CARS (Childhood Autism Rating Scale), que servem para identificar o nível de desenvolvimento da criança e o grau de autismo, e são utilizadas pelos profissionais da área médica para o fechamento do diagnóstico de autismo. Ingressando também nos cursos de Especialização em Psicopedagogia e Mestrado em Educação, Linha de Pesquisa Educação Especial – Autismo.

Inicialmente a empresa ocupava uma sala de atendimento com 40m², sendo que todas as atividades eram desenvolvidas individualmente neste espaço, que ao final do primeiro ano contava com 10 clientes. Em 2012, visto a demanda crescente e a busca por ampliação e melhoria no atendimento, o Mundo Novo Educação Especial transferiu suas instalações para uma pequena casa, onde passou a contar com espaço mais amplo (90m²) contendo sala de estudos, sala de brincadeiras, sala da meleca e música, pátio, bem como banheiro e cozinha, para o desenvolvimento de atividades da vida diária. No mesmo período, a sócia Alice deixa a empresa, que passa a ser 100% controlada e gerenciada pela sócia Cristiane, sendo que ao final do segundo ano a empresa havia dobrado sua carteira para 20 alunos com atendimento regular e o quadro funcional era de 2 colaboradores.

As melhorias na estrutura de atendimento surtiram bons efeitos, bem como a consolidação do trabalho de avaliação do nível de desenvolvimento, cada vez mais requisitados pelos principais médicos neuropediatras da região, o que aumentou ainda mais a demanda pelos serviços prestados, e conseqüentemente a necessidade de ampliar novamente o espaço físico. Em Abril de 2014 a empresa transfere suas atividades para uma nova estrutura com 280m², onde permanece até o momento.

Atualmente, o Mundo Novo Educação Especial conta com uma equipe transdisciplinar de 12 profissionais, nas especialidades de educadoras especiais, psicopedagoga, fonoaudiólogas, musico-terapeuta, educadora física, fisioterapeuta e estagiárias, prestando atendimento regular a mais de 40 pessoas com TEA, com o diferencial de interagir também com a família, escola, médicos e demais profissionais que atuam com essas pessoas.

Além das avaliações (PEP-R e CARS), que têm sido bastante requisitadas pelos médicos neuropediatras da região, e que também compõem o protocolo inicial para o atendimento dos alunos, e as intervenções psicoeducacionais que representam o tratamento das pessoas com autismo, o Mundo Novo também tem como objetivo a promoção de cursos, eventos e palestras sobre o autismo e transtornos do desenvolvimento. Em 2013 a sócia Cristiane Kubaski participou de reportagem realizada pela Rede Globo de Televisão – programa Globo Universidades, sobre o curso de Educação Especial, o que ajudou a divulgar em âmbito nacional o trabalho realizado pela empresa bem como a capacitação técnica de sua equipe. Nos últimos 5 anos já

foram realizadas mais de 10 reportagens em televisão, rádio e jornais, de âmbito local, regional e até nacional divulgando a empresa e seus profissionais.

4.3 Declaração de Missão, Visão e Valores

A etapa inicial do processo de planejamento estratégico do Mundo Novo Educação Especial ocorreu com a apresentação dos conceitos de missão, visão e valores da organização à direção da empresa, que elaborou e divulgou as seguintes declarações:

4.3.1 Missão

Desenvolver um trabalho transdisciplinar de intervenções psicoeducacionais para pessoas com Transtorno do Espectro do Autismo (TEA) ou transtornos do desenvolvimento, com o objetivo de torna-las o mais independente possível, desenvolvendo a comunicação e demais habilidades, num ambiente estruturado e com atividades selecionadas a partir do seu nível de desenvolvimento, respeitando a sua individualidade e as suas necessidades específicas, interagindo com a família, professores e demais profissionais que atuam com essa pessoa, contribuindo para o processo de inclusão escolar e social, e com o desenvolvimento sustentável da comunidade em que atuamos.

4.3.2 Visão

Ser referência na avaliação e tratamento de pessoas com Transtornos do Espectro do Autismo (TEA) ou transtornos do desenvolvimento, na região central e interior do estado do Rio Grande do Sul, até 2020.

4.3.3 Valores

Respeito: respeitamos as individualidades e os direitos da pessoa, da família e da comunidade em que atuamos.

Aprendizagem contínua: buscamos continuamente o desenvolvimento e aperfeiçoamento da nossa equipe, garantindo um serviço especializado e de qualidade.

Eficiência: desenvolvemos um trabalho que visa superar as expectativas de nossos clientes, com foco na eficiência e geração de resultados sustentáveis.

Ética profissional: agimos em conformidade com os princípios éticos em nossas relações com clientes, fornecedores, sócios, funcionários, governo e comunidade em geral.

4.4 Análises estratégicas

Nesta etapa, foram levantadas informações relativas aos ambientes externo e interno da empresa Mundo Novo Educação Especial. Para a análise do ambiente externo foram utilizados os modelos da análise PEST para o ambiente geral e o modelo das cinco forças competitivas de Porter para o ambiente setorial. A análise do ambiente interno ocorreu com a identificação de forças e fraquezas da empresa. Por fim, foi elaborada a matriz SWOT considerando as oportunidades e ameaças identificadas no ambiente externo e as forças e fraquezas identificadas no ambiente interno.

4.4.1 Análise do ambiente geral – PEST

A análise PEST representa o estudo dos segmentos político-legal, econômico, sociocultural e tecnológico que constituem o ambiente geral e influenciam direta ou indiretamente as organizações que o compõem. Nesse sentido, foram coletadas informações para entender cada segmento e suas possíveis implicações como oportunidades ou ameaças para o negócio.

4.4.1.1 Político-legal

O Brasil enfrenta atualmente uma das maiores crises políticas da sua história. Com a revelação de diversos esquemas de corrupção, dentre eles o da estatal Petrobras –

considerado um dos maiores escândalos de corrupção do mundo, que envolvem grandes empresas privadas e os principais líderes políticos do País. A situação é tão grave e abrangente que já provocou, até o presente momento, o afastamento da Presidente da República que será julgada em processo de *impeachment*, do presidente da Câmara dos deputados que será julgado pela comissão de ética e poderá ter seu mandato cassado, e tem como investigados o presidente do Senado Federal, e uma diversidade de senadores, ministros, governadores e ex-políticos. A crise sem precedentes abala a credibilidade nas instituições públicas do País, gera um clima de instabilidade social e impulsiona a crise econômica.

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, porém não há uma política de incentivo ao crescimento. A empresa que muda de porte é fortemente impactada pela elevação da carga tributária, o que acaba por incentivar a informalidade ou até mesmo desestimular o crescimento. A empresa Mundo Novo, enquadrada como Micro Empreendedor Individual, cujo limite de faturamento anual é de R\$ 60 mil, tem um custo tributário fixo inferior a R\$50,00 mensais. Ao superar esta faixa de faturamento, até um novo limite anual de R\$ 3,6 milhões, sua nova carga tributária será de 16,93% sobre o faturamento bruto. Ou seja, se a empresa crescer o seu faturamento anual em 67%, passando de R\$ 60 mil para R\$ 100 mil, a carga tributária anual passará de R\$ 600,00 para R\$ 16.930,00, o que corresponde a um aumento de 2.722% no custo tributário impactando significativamente a sua rentabilidade.

Outro fator relevante apontado pela empresa refere-se às alterações na legislação de prevenção contra incêndio. A cidade de Santa Maria foi palco da tragédia na boate Kiss – um incêndio que vitimou 242 pessoas e feriu outras 680, causada por imprudência e más condições de segurança do local. Esse fato, que repercutiu internacionalmente, causou forte pressão sobre as instituições públicas e provocou rigorosas alterações na legislação de prevenção contra incêndio do País. Por consequência, muitas empresas necessitam adequar suas instalações às novas exigências de segurança, o que requer investimentos. Por outro lado, as secretarias municipais e o corpo de bombeiros não conseguem dar vazão ao excesso de demanda gerado pela burocracia das novas adequações legais. O Mundo Novo foi diretamente impactado por esta situação, tanto

pela necessidade de investimento em adequações das instalações como pelo demasiado atraso, por parte do corpo de bombeiros, para vistoria dessas adequações e liberação das autorizações necessárias para o funcionamento em seu novo endereço. Cabe ressaltar que este processo já decorre ao longo de 12 meses e até o presente momento a empresa ainda não obteve a liberação do seu PPCI – Plano de Prevenção Contra Incêndios, pelo corpo de bombeiros, o que coloca a empresa em risco de penalidades fiscais e ameaça o seu funcionamento.

Por outro lado, o governo brasileiro, através de legislação, assegura a inclusão escolar dos alunos com autismo pela Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (2014), bem como, em consonância com a Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência, institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro do Autismo (Lei 12.764 de 27/12/12), sendo esta considerada Pessoa com Deficiência para todos os efeitos legais. A Política da Educação Inclusiva registra, com relação aos dados da educação especial, uma evolução nas matrículas de 337.326 em 1998 para 843.342 em 2013, expressando um crescimento de 150%. No que se refere ao ingresso em classes comuns do ensino regular, verifica-se um crescimento de 1.377%, passando de 43.923 estudantes em 1998 para 648.921 em 2013. Essa evolução na inclusão escolar das pessoas com autismo gera uma necessidade de atualização sobre o tema para os professores que receberão estes alunos em sala de aula. O Mundo Novo identificou esta oportunidade e disponibiliza cursos de qualificação sobre o Transtorno do Espectro Autista para os profissionais da área da educação, que tem como diferencial competitivo a possibilidade de aliar o conteúdo teórico com a prática, através da observação dos atendimentos realizados na empresa.

4.4.1.2 Econômico

A economia brasileira encontra-se em recessão há dois anos. Sem dúvidas a grande diferença dessa crise atual, em relação às outras que o País já enfrentou, é o agravamento pela situação política, que, além da questão econômica, passa pela questão de credibilidade. As projeções apontam para um período de estagnação até o final do ano de 2016, com possibilidade de uma sensível retomada de crescimento a partir de meados de 2017.

A retração da economia brasileira pode ser observada através da evolução do PIB – Produto Interno Bruto, que nos últimos 4 anos foi de: 1,9% em 2012, 3,0% em 2013, 0,1% em 2014, -3,8% em 2015 e que aponta -3,7% até o final de 2016 e 1,2% projetado para 2017. Como resultado direto da queda na atividade econômica tem-se o aumento na taxa de desemprego, cujo comportamento nos últimos anos foi de: 7,3% em 2012, 7,2% em 2013, 6,8% em 2014, 8,3% em 2015, atingindo 10,3% em fevereiro deste ano, com projeção de 11,9% para 2016 e 12,5% para 2017.

Outro fator importante na composição do cenário econômico é o comportamento da inflação, que deteriora o poder de compra dos consumidores, e tem se demonstrado crescente ao longo dos últimos anos: 5,8% em 2012, 5,9% em 2013, 6,4% em 2014, 10,7% em 2015, com projeção de queda para 7% em 2016 e 6% em 2017. Como consequência dos aumentos inflacionários, ocorre a elevação das taxas de juros da economia, como um mecanismo de política monetária que visa conter o crédito e com isso reduzir o consumo e a respectiva inflação de demanda. É uma medida que gera recessão, reduz a oferta de crédito, dificultando e onerando a captação de recursos pelas empresas no mercado financeiro. O comportamento da taxa de juros no Brasil foi a seguinte nos últimos anos: 7,25% em 2012, 10% em 2013, 11,75% em 2014, 14,25% em 2015 e mantém-se até o momento.

Segundo o relatório *Destaques Semanais e Projeções Macroeconômicas* (04/2016), elaborado pelo departamento de pesquisa econômica do Banco Santander Brasil S/A, temos as seguintes perspectivas para o ambiente econômico brasileiro:

- Atividade econômica: os indicadores de consumo interno, produção industrial e investimentos seguem apontando para um aprofundamento da recessão ao longo do primeiro semestre deste ano. Destaque para a deterioração do mercado de trabalho, com intensa elevação da taxa de desemprego e retração dos salários reais, e também para as condições mais apertadas do mercado de crédito, estoques ainda elevados na indústria e níveis deprimidos da confiança do empresariado e do consumidor, refletindo o ambiente econômico marcado por incertezas. Pelo lado positivo, a desvalorização cambial tende a continuar estimulando os setores exportadores e promovendo algum grau de substituição de importados na indústria de transformação (a um ritmo

lento e gradual). Portanto, a estabilização da atividade econômica deve ocorrer apenas no segundo semestre deste ano, seguida por um crescimento bastante moderado em 2017. Uma recuperação mais contundente da atividade, com o crescimento do PIB acima do potencial, deve ficar apenas para 2019, com o retorno da taxa de desemprego para a NAIRU (taxa de desemprego que estabiliza a inflação).

- Inflação: apesar do patamar elevado da taxa de juros, a inflação fechou o ano de 2015 bastante acima do teto da meta, refletindo diretamente o realinhamento de preços administrados e a pressão do câmbio sobre os produtos importados, além dos efeitos indiretos, como o aumento de custos de produção, sobre preços livres. Para 2016, a menor alta de preços administrados e a contração da atividade econômica devem ser fatores decisivos para a queda da taxa de inflação. A inércia inflacionária, a depreciação cambial de 2015 e o impacto de aumento de impostos sobre os preços, contudo, não devem permitir que a inflação ceda para próximo da meta.
- Câmbio e juros: a forte depreciação do real observada no último ano não deve se repetir no médio prazo, embora uma moderada deterioração do câmbio seja esperada à medida que as perspectivas para a evolução da economia doméstica não melhorem. Para o curtíssimo prazo, as incertezas no cenário político, as quais afetam diretamente a consolidação das reformas pretendidas pelo governo, devem manter a volatilidade do câmbio em alta. Com relação à política monetária, a taxa de juros deve seguir em patamar elevado por todo o ano. No terceiro trimestre de 2016, com a atividade econômica bastante fraca, o Banco Central deverá iniciar um ciclo de corte de juros.

Os cenários de crise, em determinadas circunstâncias podem representar ameaças ou até mesmo oportunidades. Tudo vai depender do nível de preparo que a empresa terá para identificar e aproveitar as oportunidades, o de despreparo para sofrer as consequências das ameaças. A situação financeira favorável do Mundo Novo tem se demonstrado um diferencial importante para enfrentar as adversidades da crise econômica e ampliar a sua participação no mercado, visto que a empresa tem aumentado o número de clientes regulares. Porém, mesmo com o aumento de clientes e receitas, a gestora entende que

isso não diminui os riscos que a atual crise econômica representa para os resultados da empresa, e interpreta a mesma como uma importante ameaça ao desempenho do negócio.

4.4.1.3 Sociocultural

A cidade de Santa Maria, segundo estimativas do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, figura como a 5ª cidade mais populosa do estado do Rio Grande do Sul, com 276 mil habitantes e renda per capita de R\$ 12.200,00. A cidade destaca-se como um polo regional de educação e saúde, atraindo pessoas de toda a região central do Estado para consumir os produtos e serviços oferecidos nestas áreas. Tal característica demonstra uma oportunidade para desenvolver alianças estratégicas com as empresas e profissionais ligados à saúde e educação.

No Brasil, existem apenas duas universidades que oferecem o curso de graduação em educação especial, sendo uma delas a Universidade Federal de Santa Maria, o que torna a região em centro de referência nacional de formação nesta área. Essa situação pode afetar o Mundo Novo tanto de forma positiva como negativa. Positiva pela formação de mão de obra especializada para contratação, e negativa pela potencialização da concorrência com a entrada de novos profissionais no mercado.

Outra oportunidade identificada neste segmento é o aumento da prevalência dos casos de autismo. Embora não existam estudos epidemiológicos suficientes para estimativas confiáveis da prevalência do autismo no Brasil, as pesquisas da *Centers for Disease Control and Prevention* (2014) apontam uma significativa evolução da prevalência do autismo nos Estados Unidos, passando de 1 caso a cada 88 nascimentos em 2012, para 1 caso a cada 68 nascimentos em 2014. Com isso, é possível estimar um crescimento do público-alvo na razão de 28,95% no período, segundo os critérios da pesquisa norte americana.

4.4.1.4 Tecnológico

Os avanços tecnológicos nas áreas da saúde e educação foram de fundamental importância para o desenvolvimento do setor de educação especial, principalmente na ampliação do acesso à informação e no compartilhamento do conhecimento. A divulgação de produtos e serviços através da internet e redes sociais, o compartilhamento de informações e de conhecimento entre os profissionais do setor, as redes de ensino à distância, dentre outros, são exemplos de importantes avanços tecnológicos que exercem influência sobre o modelo de negócios atual.

A disponibilização de serviços via Internet pode facilitar processos já existentes de suporte ao cliente, atendimento personalizado, eliminação de barreiras como data, hora e local, uma vez que as redes sociais e de compartilhamento possibilitam um contato a qualquer momento entre a empresa e o consumidor ou fornecedor. Além disso, o estabelecimento de interações entre empresa x cliente, empresa x fornecedor através da *Web* também permite um novo tipo de atendimento e de negócios. O Mundo Novo utiliza a plataforma do *facebook* para disponibilizar informações e mídias, de forma restrita, para que os pais e familiares possam, além de interagir com a empresa, acompanhar a evolução do tratamento e dos resultados no desenvolvimento dos seus filhos e familiares atendidos.

A principal transformação ocorrida nos processos de educação, trazidas pelo avanço tecnológico, foi repensar a prática pedagógica, através de novas formas de distribuir o conhecimento, outras formas de alfabetização e a educação à distância. Os ambientes virtuais de aprendizagem (AVA) são plataformas digitais voltadas à educação que podem ser usados para gerir cursos à distância ou complementar atividades realizadas na sala de aula. Além disso, programas de computador e aplicativos estimulam e auxiliam na comunicação das pessoas com deficiência.

O desenvolvimento de novas tecnologias na área de educação e estimulação sensorial, as inúmeras possibilidades de pesquisa na internet, os programas e jogos que permitem simular e exercitar o que está sendo trabalhado nas intervenções, bem como as imagens e vídeos on-line são recursos a serem explorados tanto pelo aluno como pelo educador, e também podem provocar mudanças nos processos de educação especial.

4.4.2 Análise do ambiente da indústria (setor)

Esta etapa consiste na análise da concorrência existente no segmento de educação especial, considerando a área de atuação da empresa Mundo Novo. Para estruturar esta atividade, foi utilizado o modelo das cinco forças competitivas de Porter, como segue:

4.4.2.1 Concorrentes na indústria

O Mundo Novo Educação Especial atua no setor de educação especial e saúde, na avaliação e tratamento de pessoas com autismo ou outros transtornos do desenvolvimento, bem como a realização de cursos, palestras e eventos relativos ao tema. Neste segmento além das empresas que atuam no setor, os próprios profissionais que atuam de forma autônoma exercem certa concorrência.

Fazendo uma análise no âmbito local, focando especificamente em empresas que atuam no segmento de Educação Especial, podemos citar como concorrentes: Clínica Interage, Fabiane Biazus, Espaço Crescer e Espaço Borboletas.

Na tabela 4.1 são apresentados os principais concorrentes estabelecidos na cidade de Santa Maria – RS e suas características comparativamente ao Mundo Novo.

Tabela 4.1 – Análise da concorrência em Santa Maria - RS

Crítérios comparativos	Clínica Interage	Fabiane Biazus	Espaço Crescer	Espaço Borboletas	Mundo Novo
Empresa Privada	X		X		X
Profissional Autônomo		X		X	
Realiza avaliação PEP-R		X			X
Realiza avaliação CARS		X			X
Espaço Físico - Sala		X	X	X	
Espaço Físico - Casa (amplo)	X				X
Qualificação Equipe - Mestrado	X				X
Qualificação Equipe - Especialização	X	X			X
Qualificação Equipe - Graduação	X	X	X	X	X
Equipe Transdisciplinar	X				X
Área de atuação - Municipal	X	X	X	X	X
Área de atuação - Estadual		X			X
Promove Cursos / Eventos					X

Fonte: Mundo Novo Educação Especial

4.4.2.2 Entrantes potenciais

Por se tratar de um mercado ainda em consolidação, no setor de educação especial, apesar da cidade contar com curso de graduação nesta área, oferecido pela Universidade Federal de Santa Maria, a necessidade de especialização e experiência em Transtorno do Espectro Autista- TEA pode ser considerada a principal barreira para novos entrantes no setor. Da mesma forma, a necessidade de investimentos em espaço físico e pessoal capacitado também figura como barreira para a criação de novas empresas.

Por outro lado, apesar das dificuldades apresentadas, esse mercado possui um diferencial bastante atrativo, que é a possibilidade de investir em alianças estratégicas com os profissionais da área, garantindo um bom relacionamento com os agentes do mercado.

4.4.2.3 Poder de barganha dos fornecedores

Por se tratar de prestação de serviço específico na área da educação especial, a necessidade de contratação de mão de obra especializada e a relativa escassez de profissionais qualificados nesta área aumentam o poder de barganha desses fornecedores de mão de obra. Isso pode representar uma importante ameaça aos resultados da empresa através da elevação de custo do principal insumo do negócio que é a contratação de profissionais especializados. Podemos considerar como cadeia de fornecedores, todas as pessoas, empresas e profissionais que, contratados ou terceirizados, possam prestar seu trabalho para a empresa.

Por outro lado, existem também os fornecedores de materiais educativos, Softwares específicos para pessoas com deficiência, etc., que, por se tratarem de produtos com maior grau de especificidade e baixa demanda, possuem um maior poder de barganha, o que eleva os custos de aquisição destes materiais.

4.4.2.4 Poder de barganha dos compradores

Os clientes-alvo do Mundo Novo Educação Especial, quanto aos serviços de avaliação e tratamento, são os pais e familiares das pessoas com autismo ou outros transtornos do desenvolvimento, e quanto aos cursos, palestras e eventos, somam-se a esses os professores e demais profissionais e entidades interessados em aperfeiçoar seus conhecimentos sobre o tema.

Por se tratar de um tema relacionado não só com a educação, mas com a saúde e qualidade de vida da pessoa, fatores como a especialização do atendimento e a estrutura oferecida podem diminuir o poder de barganha dos clientes quanto aos serviços de avaliação e tratamento das pessoas com autismo ou outros transtornos do desenvolvimento. Neste caso, a condição financeira do cliente é o fator determinante para a contratação dos serviços.

Cabe ressaltar que, dada esta realidade, a empresa disponibiliza algumas bolsas para o atendimento de pessoas carentes, como forma de promover a inclusão social e contribuir com a comunidade em que atua. Atualmente, das 51 pessoas atendidas, 5 possuem bolsa para atendimento em educação especial, sendo 3 integrais e 2 com 50% de desconto.

4.4.2.5 Ameaça de produtos substitutos

No segmento de educação especial, existe a possibilidade de outros profissionais, além dos educadores especiais, atuarem no tratamento do autismo e outros transtornos do desenvolvimento. Estes profissionais oferecem enfoque e metodologias de abordagem diferentes dos educadores especiais, porém atuam no mesmo segmento, o que pode configurá-los como uma alternativa de serviço substituto aos oferecidos pelo Mundo Novo. São exemplos desta ameaça os serviços de equoterapia (terapia com cavalos), natação, artes marciais, bem como a atuação independente de psicólogos, psicopedagogos, fonoaudiólogos, terapeutas ocupacionais, dentre outros.

O trabalho transdisciplinar, com profissionais de diversas áreas atuando de forma integrada no tratamento das pessoas com autismo, configura-se numa estratégia para amenizar a ameaça dos serviços substitutos, tornando-os serviços complementares.

4.4.3 Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno corresponde ao diagnóstico das forças e fraquezas da organização, oriundas da combinação dos recursos, capacidades e habilidades disponíveis na empresa, os quais identificam as competências essenciais e são responsáveis pelos diferenciais competitivos da organização.

Através de um *brainstorming* com a equipe do Mundo Novo, foram identificadas forças e fraquezas que ajudaram a elaborar a análise do ambiente interno, apontando diferenciais competitivos e necessidades de melhoria. Como principais pontos fortes da empresa a equipe relacionou:

- Qualificação da equipe, com alto nível de especialização, conhecimento técnico e do setor de educação especial.
- Trabalho transdisciplinar que conta com a atuação de forma integrada dos serviços oferecidos em educação especial, fonoaudiologia, educação musical especial e ginástica artística especial, além da interação da equipe com todos os demais profissionais e ambientes que atuam com a pessoa com autismo, tais como: médicos, professores, familiares, escola e residência.
- Estrutura física ampla e diferenciada, com espaços organizados para as intervenções psicoeducacionais e auditório para a realização de cursos e treinamentos.
- Diversificação das metodologias de intervenção. O Mundo Novo, diferentemente da maioria de seus concorrentes que adotam uma metodologia específica de intervenção para pessoas com autismo, em função das qualificações e habilitações da sua equipe, adota a técnica mais adequada para cada pessoa, dentre as quais destacam-se os métodos: TEACCH (Treatment and Education of Autistic and related Communication-Handicapped), Son-Rise®, PECS (Picture Exchange Communication System) e ABA (Applied Behavior Analysis).
- Estrutura financeira adequada com disponibilidade de recursos para investimento

Quanto às fraquezas ou deficiências internas que podem prejudicar o exercício da missão e o alcance dos objetivos da empresa, a equipe relacionou:

- Forma de constituição jurídica da empresa como Micro Empreendimento Individual. Essa modalidade jurídica não está mais adequada ao porte da empresa, e por suas características legais, limita a expansão da equipe através da contratação de novos funcionários, bem como expõe a empresa a riscos trabalhistas, tributários e fiscais.
- Falta de qualificação da equipe na área de gestão empresarial. Por consequência, não existe um processo de gestão definido na empresa, que possui elevada informalidade e não adota sistemas de controle e apuração de resultados, prejudicando a tomada de decisão gerencial pela falta de informações importantes sobre o negócio.
- Recursos humanos reduzidos. A empresa trabalha no limite máximo de ocupação da sua mão-de-obra disponível, praticamente sem ociosidade, o que gera transtornos no atendimento e sobrecarga quando ocorrem faltas eventuais ou até mesmo nos períodos de programação de férias da equipe.
- Página da Internet (www.mundonovosm.com.br) desatualizada e fora do ar. A empresa tem investido e atualizado sua página na rede *facebook*, porém o site institucional está desatualizado e inativo, o que prejudica a divulgação e acesso à empresa.

4.4.4 Matriz SWOT

O desenvolvimento da matriz SWOT representa a consolidação das análises estratégicas, cuja metodologia baseia-se no entendimento de que a estratégia emerge do alinhamento das oportunidades externas com as competências e recursos da organização.

Após realizadas as análises dos ambientes externo (geral e da indústria) e interno, foi elaborada a matriz SWOT da empresa Mundo Novo Educação Especial, conforme ilustra a figura 4.1, onde foram relacionadas as forças e fraquezas identificadas no ambiente interno, e as oportunidades e ameaças identificadas no ambiente externo.

Figura 4.1 – Matriz SWOT da empresa Mundo Novo Educação Especial

<i>Strengths - Forças</i>	<i>Weaknesses - Fraquezas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Qualificação da equipe; • Trabalho transdisciplinar; • Estrutura física da empresa; • Diversificação das metodologias de intervenção; • Empresa capitalizada, com disponibilidade de recursos para investimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forma de constituição jurídica da empresa incompatível com o porte atual; • Falta de qualificação da equipe em gestão empresarial; • Elevada informalidade e ausência de controles financeiros; • Ocupação da mão-de-obra em nível máximo, sem ociosidade para contingência; • Página da internet desatualizada e inativa.
<i>Opportunities - Oportunidades</i>	<i>Threats - Ameaças</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Política Nacional de Educação Inclusiva; • Cidade polo regional em saúde e educação; • Evolução da prevalência do autismo; • Novas tecnologias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crise política; • Política fiscal e tributária; • Legislação de prevenção contra incêndio; • Crise econômica; • Concorrência.

Fonte: Mundo Novo Educação Especial

4.5 Segmentação e definição do público-alvo

Utilizando como referência as bases para segmentação propostas por Hooley et al. (2005), temos as seguintes características do segmento de atuação da empresa:

- Geográfica: a cidade de Santa Maria, com uma população de 276 mil habitantes, e cidades vizinhas, abrangendo a população urbana e rural de toda a região central do estado do Rio Grande do Sul.
- Sociodemográfica: pessoas com diagnóstico ou suspeita de Transtorno do Espectro Autista (TEA) ou outros transtornos do desenvolvimento, de

ambos os sexos, sem distinção de idade, com nível de renda familiar a partir da classe média baixa.

- Comportamento de compra: em ocasião especial, normalmente indicado por profissionais da saúde ou educação na fase de suspeita ou diagnóstico do autismo. Usuário frequente, com fidelidade e atitude positiva em relação ao serviço em função dos benefícios proporcionados ao usuário.

Tais características permitem identificar o segmento de atuação da empresa. A identificação do segmento é uma das premissas citadas por Basta et al. (2015) para garantir a eficácia da segmentação. Outra premissa elencada pelos autores, com o mesmo propósito, é a mensuração do segmento. Nesse sentido, considerando a prevalência do autismo em 1 para cada 68 nascimentos segundo a pesquisa *Centers for Disease Control and Prevention* (2014), podemos estimar pela população de Santa Maria, um público potencial de aproximadamente 4 mil pessoas com Transtorno do Espectro Autista na área de atuação da empresa. Cabe ressaltar que, no Brasil, os estudos epidemiológicos são escassos, não existindo ainda estimativas de prevalência confiáveis para o País.

Segundo Lima et al. (2015), existem muitos agentes que interferem na compra e no uso de um produto ou serviço específico. Os clientes não são, necessariamente, os usuários. Essa afirmação traduz a realidade da empresa, onde toda especialização da equipe e estrutura física é direcionada para o atendimento das pessoas com autismo, porém, por suas próprias limitações comportamentais e cognitivas, não são essas pessoas que decidem pela contratação ou não do serviço. Dessa forma, podemos definir as pessoas com autismo como usuários dos serviços prestados pelo Mundo Novo, e os seus pais e familiares como os verdadeiros clientes-alvo da empresa, pois são eles que demandam pelo tratamento dos seus filhos ou familiares, têm a percepção de valor agregado, levam e trazem, decidem, contratam e pagam pelos serviços prestados.

Quanto à realização de cursos, palestras e eventos relacionados ao tema do autismo, um segundo foco de atuação do Mundo Novo, somam-se aos pais e familiares das pessoas com autismo, como público-alvo, os professores e demais profissionais e entidades das áreas da saúde e educação interessados em aperfeiçoar seus conhecimentos sobre o tema. Neste nicho de atividade a empresa expande sua área de atuação para todo o estado do Rio Grande do Sul. Apesar de este ser um segmento ainda pouco expressivo

no contexto da empresa, representa um importante potencial para o desenvolvimento de negócios e crescimento das receitas.

4.6 Objetivos

Na etapa de definição dos objetivos do Mundo Novo Educação Especial, foram consideradas as competências e recursos disponíveis pela empresa e as oportunidades identificadas nas análises estratégicas. Nesse contexto, foram definidos os seguintes objetivos:

Objetivo 1: ampliar a participação de mercado aumentando o número de alunos com atendimento regular em 50% nos próximos 2 anos, passando dos atuais 40 alunos em jan/2016 para 60 alunos até o final de 2017.

Objetivo 2: ampliar a grade de serviços oferecidos pela empresa, implantando um novo serviço de atendimento psicológico aos pais e alunos.

Na avaliação das ameaças e pontos fracos, ficou evidente a necessidade de a empresa melhorar o seu nível de controle e gestão, principalmente em relação ao fluxo de caixa e acompanhamento dos resultados. Deste modo, foi estabelecido um terceiro objetivo de curto prazo:

Objetivo 3: implantar um modelo de gestão financeira, através de ferramentas simples e satisfatórias para um controle adequado das receitas, despesas e apuração do resultado gerencial da empresa.

Os objetivos definidos pela equipe do Mundo Novo são razoáveis, factíveis e mensuráveis. Estão alinhados com o propósito definido na missão da empresa, suas competências, recursos e o ambiente de negócios.

4.7 Estratégia

A avaliação da estratégia competitiva da empresa Mundo Novo será baseada na matriz de Ansoff (produto \times mercado), e no modelo das estratégias genéricas de Porter.

Segundo a matriz de Ansoff, o Mundo Novo Educação Especial adota uma estratégia de penetração de mercado, orientada à obtenção de cota de mercado, que trabalha produtos existentes em mercados existentes. Neste caso, os serviços são os de avaliação e tratamento para pessoas com autismo ou outros transtornos do desenvolvimento, e o mercado o da educação especial.

De acordo com o modelo das estratégias genéricas de Porter, o Mundo Novo adota uma estratégia de enfoque orientada para a diferenciação, uma vez que atua em segmento específico do setor de educação especial – o autismo ou outros transtornos do desenvolvimento, com uma evidente proposta de diferenciação através do trabalho transdisciplinar, espaço físico, qualificação da equipe, dentre outros diferenciais, que visam uma percepção de unicidade e de valor agregado aos clientes e com isso gerar vantagem competitiva sobre os concorrentes.

4.8 Composto de marketing

Após a definição da estratégia de posicionamento, foi elaborado o composto de marketing ou marketing *mix*, que trata dos quatro elementos básicos de marketing que a organização utiliza para atingir seus objetivos no mercado-alvo.

4.8.1 Produto

O produto básico oferecido pelo Mundo Novo Educação Especial é o serviço de avaliação e tratamento de pessoas com autismo ou outros transtornos do desenvolvimento. A equipe da empresa desenvolveu uma visão ampliada para o produto, conforme descrevemos a seguir:

Serviço inovador de apoio aos pais, escolas e atenção especializada para pessoas com autismo ou transtornos do desenvolvimento, com o objetivo de torna-las o mais independente possível, desenvolvendo a comunicação e demais habilidades através de:

- *Avaliação do grau de autismo e do nível de desenvolvimento da pessoa, estabelecendo um programa de atividades específico, orientado ao ambiente*

escolar, familiar e às atividades do dia a dia (fundamental para a adequação no processo de inclusão e para a própria intervenção).

- *Planejamento e acompanhamento das intervenções psicoeducacionais, apoiados no currículo individual da pessoa com base nas suas habilidades.*
- *Ambiente estruturado, com uma rotina estabelecida, materiais visualmente organizados e atividades selecionadas a partir do nível de desenvolvimento da pessoa, incentivando a comunicação, respeitando a sua individualidade e as suas necessidades específicas.*
- *Trabalho transdisciplinar, interagindo com a família, professores e demais profissionais que atuam com a pessoa.*

Além deste serviço principal, o Mundo Novo também oferece, em uma segunda ordem de prioridade, cursos, palestras e promoção de eventos (seminários, congressos, etc.) relacionados ao tema do autismo. A tabela 4.2 demonstra os serviços prestados pela empresa e as atividades relacionadas a cada um deles.

Tabela 4.2 – Serviços e Atividades do Mundo Novo Educação Especial

SERVIÇOS	ATIVIDADES RELACIONADAS
Avaliações	Anamnese: entrevista com os pais e familiares para levantamento da história de vida do aluno.
	PEP-R: avaliação de 131 itens para medir a idade de desenvolvimento do aluno.
	CARS: avaliação do quadro de autismo ou não, e o seu grau de comprometimento (leve, moderado ou grave).
Tratamento transdisciplinar	Currículo individual: plano de atividades a serem desenvolvidas com o aluno, elaborado com base nas avaliações PEP-R e CARS.
	Intervenções psicoeducacionais: atividades pedagógicas para estimulação e desenvolvimento cognitivo, sensorial, dentre outros, na área da educação especial.
	Fonoaudiologia: atividades para o desenvolvimento da comunicação.
	Educação Musical Especial: atividades para desenvolvimento da interação social e comunicação.
	Ginástica Artística Especial: atividades físicas para o desenvolvimento da motricidade, equilíbrio e atenção.
	Acompanhamento Terapêutico: acompanhamento em consultas médicas e reuniões com escola e demais profissionais que atuam com o aluno.
	Grupo de Pais: serviço de apoio para proporcionar compartilhamento de experiências e orientação aos pais e familiares dos alunos.
Cursos, palestras e eventos	Realizados em âmbito local e regional, com foco no tema: Identificação das características do Transtorno do Espectro Autista e as técnicas de intervenção.

Fonte: Mundo Novo Educação Especial

4.8.2 Preço

Na etapa de precificação a empresa teve a oportunidade de efetuar uma reavaliação dos valores praticados atualmente na cobrança pelos serviços prestados. Para tanto, foram considerados os quatro objetivos básicos sugeridos por Lima et al. (2015), que são: a lucratividade, o volume de vendas, a concorrência e o prestígio ou posicionamento. Nesse sentido, foi verificada a necessidade de reposição das perdas inflacionárias registradas no ano anterior (2015), à ordem de 10,7%.

Os critérios utilizados para a determinação do novo preço foram a precificação baseada na concorrência e a precificação baseada no valor para o cliente. Segundo esses critérios, os gestores verificaram que os preços praticados pelo Mundo Novo estavam alinhados com concorrência, e identificaram junto aos clientes a possibilidade de aumento para a reposição da inflação. Dessa forma, foi estabelecida uma nova tabela de preços para os serviços oferecidos, conforme ilustra a figura 4.2.

Figura 4.2 – Tabela de preços do Mundo Novo Educação Especial

Avaliações Iniciais		Valor R\$	
	Avaliação PEP-R	R\$ 700,00	
	Avaliação CARS	R\$ 400,00	
Carga Horária Semanal (Sessões)	Atividade Principal	Valor Mensal R\$	
2	Educação Especial	R\$ 480,00	
3	Educação Especial	R\$ 720,00	
4	Educação Especial	R\$ 960,00	
5	Educação Especial	R\$ 1.200,00	
Carga Horária Semanal (Sessões)	Atividades Complementares	Valor Mensal R\$ *	Valor Mensal R\$ **
1	Fonoaudiologia	R\$ 260,00	ND
2	Fonoaudiologia	R\$ 520,00	ND
1	Educação Musical Especial	R\$ 200,00	R\$ 260,00
2	Educação Musical Especial	R\$ 400,00	R\$ 520,00
1	Ginástica Artística Especial	R\$ 200,00	R\$ 260,00
2	Ginástica Artística Especial	R\$ 400,00	R\$ 520,00
3	Ginástica Artística Especial	R\$ 600,00	R\$ 780,00
1 / Mensal	Grupo de Pais	R\$ 60,00	Não Disponível

* Valor das atividades complementares para alunos que frequentam EDUCAÇÃO ESPECIAL
 ** Valor das atividades complementares para alunos que NÃO frequentam EDUCAÇÃO ESPECIAL

Fonte: Mundo Novo Educação Especial

Os valores são vigentes para o ano de 2016, estão expressos em Reais, são calculados com base nos serviços contratados e sua frequência semanal, cobrados mensalmente após a realização dos serviços, e recebidos diretamente na empresa.

Todos os tratamentos são precedidos das avaliações PEP-R e CARS, através das quais será elaborado o plano de intervenções adequado para cada pessoa. Essas avaliações são repetidas anualmente, como forma de avaliar a evolução da pessoa e os resultados das intervenções realizadas.

O Mundo Novo trabalha com as intervenções de educação especial como atividade principal, e oferece desconto de 23% nas atividades complementares para os alunos que frequentam a educação especial. Da mesma forma, os serviços de fonoaudiologia estão disponíveis apenas para os alunos que frequentam a educação especial.

4.8.3 Praça

O sistema de distribuição adotado pela empresa caracteriza-se como canal direto, sem intermediários. Os produtos oferecidos pela empresa, por tratarem-se de serviços, são intangíveis, e, por sua natureza e proposta, os mesmos são realizados na sede da empresa, localizada na rua Honório Magno, nº 349, Bairro Duque de Caxias, na cidade de Santa Maria, estado do Rio Grande do Sul.

Eventualmente, dada a proposta de trabalho transdisciplinar e apoio aos pais e escola, os profissionais do Mundo Novo realizam atividades complementares fora da sede da empresa, tais como a residência, escola e também podem acompanhar a consulta médica dos alunos.

4.8.4 Comunicação

No composto da comunicação, 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 de relações públicas, por meio de publicidade não paga, normalmente através de reportagens com a equipe do Mundo Novo em jornais,

televisão, rádio ou revistas, o que acaba por divulgar a marca e os serviços da empresa. Nesse sentido já foram realizadas mais de 10 reportagens desde o início das atividades, dentre as quais se destaca a participação no programa Globo Universidades – transmitida em rede nacional pela Rede Globo de televisão em fev/2013.

O processo de venda é pessoal, onde ocorre a interação direta com o cliente. O foco principal para a divulgação dos serviços são os profissionais da área médica e as escolas. Embora estes profissionais não sejam os clientes finais, eles são a principal fonte de indicação dos serviços do Mundo Novo. Portanto, são realizadas visitas a estes profissionais, onde, além da divulgação pessoal dos serviços, é fornecido material impresso e os mesmos são convidados a conhecer pessoalmente a estrutura da empresa. O objetivo é convencê-los da qualidade e dos benefícios gerais, e com isso estimulá-los a indicar os serviços do Mundo Novo aos seus clientes, estabelecendo uma aliança estratégica em forma de parceria, pois não há remuneração ao profissional pela indicação.

Anualmente o Mundo Novo realiza eventos alusivos ao dia internacional para a conscientização sobre o autismo, que ocorre todo o dia 02 do mês de abril. Além de promover a sua marca, através desses eventos o Mundo Novo cumpre importante papel para a conscientização da comunidade sobre o Transtorno do Espectro Autista.

4.9 Implementação e controle

A etapa de implementação da estratégia foi estruturada através da elaboração de um plano de ação, utilizando como base os conceitos da ferramenta 5W2H, onde foram desdobradas as metas ou ações intermediárias definidas pela equipe e a serem implementadas para o alcance dos objetivos estabelecidos pela empresa.

A tabela 4.3 representa o plano de ação desenvolvido pela equipe do Mundo Novo Educação Especial. Nesse plano, os três objetivos definidos no item 4.6 foram desdobrados em ações intermediárias para suas consecuições. As ações foram detalhadas e tiveram estabelecidos prazos, responsáveis e os recursos disponíveis para sua realização.

Tabela 4.3 – Plano de Ação do Mundo Novo Educação Especial

Objetivo 1:	Ampliar a participação de mercado aumentando o número de alunos com atendimento regular em 50% nos próximos 2 anos, passando dos atuais 40 alunos em jan/2016 para 60 alunos até o final de 2017.				
Ações	Responsável	Local	Prazo	Descrição	Recurso R\$
A1.1: Divulgação aos médicos e escolas.	Cristiane, Jessica, Pricila e Amanda	Santa Maria e cidades em raio de até 100KM	jan/16 a nov/17	Realizar 4 visitas / mês aos médicos (pediatras, neuropediatras, neurologistas e psiquiatras) e escolas para divulgação pessoal, entrega de <i>folders</i> e convite para conhecer a empresa.	R\$ 3.500,00 / ano
A1.2: Contratar duas estagiárias.	Cristiane e Jéssica	Santa Maria	jun/16 a jul/17	Recrutamento e seleção de graduandas junto ao curso de educação especial da UFSM	R\$ 16.800,00 / ano
A1.3: Atualização e reativação do <i>site</i> .	Cristiane e Daniela	Santa Maria	jun/16 a dez/16	Contratar profissional para readequação e manutenção da página <i>web</i> .	R\$ 2.000,00 inicial + R\$ 1.200,00 / ano
Objetivo 2:	Ampliar a grade de serviços oferecidos pela empresa, implantando um novo serviço de atendimento psicológico aos pais e alunos.				
Ações	Responsável	Local	Prazo	Descrição	Recurso R\$
A2.1: Contratar psicóloga.	Cristiane	Santa Maria	jul/16 a set/16	Firmar parceria com psicóloga que possua experiência reconhecida em TEA e atendimento familiar.	50% da arrecadação do serviço
A2.2: Sala da psicóloga.	Cristiane	Mundo Novo	jul/16 a set/16	Organizar e mobiliar sala para atendimento psicológico.	R\$ 2.000,00
A2.3: Divulgação	Cristiane e psicóloga	Mundo Novo	out/16 a dez/16	Adequação dos <i>folders</i> e divulgação aos pais sobre o novo serviço de atendimento psicológico para alunos e familiares.	R\$ 500,00 inicial + 50% da arrecadação do serviço
Objetivo 3:	Implantar um modelo de gestão financeira, através de ferramentas simples e satisfatórias para um controle adequado das receitas, despesas e apuração do resultado gerencial da empresa.				
Ações	Responsável	Local	Prazo	Descrição	Recurso R\$
A3.1: Planilha de controle de caixa, resultado e orçamento.	Cristiane e Fabricio	Mundo Novo	jan/16	Desenvolver planilha em Excel para acompanhamento das receitas e despesas, apuração do resultado gerencial e orçamento.	Isento
A3.2: Treinamento	Fabricio	Mundo Novo	jan/16	Treinar gestora para utilização da ferramenta.	Isento

Fonte: Mundo Novo Educação Especial

Como resultado da ação A3.1, foram desenvolvidas quatro planilhas interligadas para apoiar na gestão financeira da empresa (anexos 1 a 4), sendo a primeira para registro dos alunos e respectivos serviços e valores contratados, a segunda para registro dos funcionários e os respectivos valores de salários e encargos trabalhistas, a terceira um livro caixa para registro de todas as entradas e saídas de recursos e a quarta planilha uma ferramenta para orçamento e apuração do resultado gerencial.

Por fim, para controlar a evolução dos resultados do plano de ação, a equipe adotou como indicadores-chave de desempenho ou KPIs – *Key performance indicators*, o acompanhamento mensal do número total de alunos em atendimento regular, da receita líquida (receita total – impostos) e da margem líquida (resultado final / receita líquida). Esse processo de acompanhamento permitirá aos gestores avaliar periodicamente se as estratégias definidas estão no caminho certo para o alcance dos objetivos, bem como identificar possíveis falhas e realizar as devidas correções ou adequações.

Após a implantação das planilhas de controle, desde o mês de janeiro/2016, foi possível apurar a evolução dos KPIs estabelecidos pela equipe, conforme descrevemos a seguir:

- Número total de alunos com atendimento regular: registrou uma evolução de 30% no período, passando de 40 alunos em janeiro/2016 para 52 alunos em maio/2016, o que representa 60% do objetivo estabelecido até o final de 2017.
- Receita líquida: registrou uma evolução de 63% no período. Observamos que o aumento da receita, em termos percentuais, não corresponde ao aumento do número de alunos. Isso ocorre porque a quantidade de serviços contratados é diferente para cada aluno, um fato que depende tanto da sua condição clínica, quanto da condição financeira familiar.
- Margem líquida: passou de 53% em janeiro/2016 para 63% em maio/2016. No acumulado do período a margem líquida foi de 51%, devido à redução de receitas no período de férias (janeiro / fevereiro) e aumento das despesas com investimentos realizados nos meses de março e abril.

Cabe registrar a avaliação positiva dos resultados obtidos até o momento em relação aos objetivos estratégicos definidos pela empresa, principalmente quanto ao aumento do

número de alunos (participação de mercado) e aos resultados financeiros (aumento de receita e margem líquida), o que demonstra assertividade e o bom andamento das estratégias adotadas pela equipe.

4.10 Conclusão

Este capítulo descreveu o trabalho realizado junto à empresa Mundo Novo Educação Especial, para o desenvolvimento de um plano de negócios através das etapas do processo de planejamento estratégico, segundo os conceitos explorados na pesquisa bibliográfica (capítulo II) e a metodologia proposta de estudo de caso (capítulo III).

Através da apresentação e esclarecimento dos conceitos da gestão estratégica, em cada etapa do processo de planejamento, a equipe pode desenvolver novos conhecimentos e habilidades sobre o ambiente de negócios. Com isso, refletindo sobre a empresa e o ambiente que compõe, desenvolveu marco importante para o negócio, como a declaração de missão, visão e valores, que formaram a base para a definição da estratégia e dos objetivos. Por fim, foi elaborado o plano de ação do Mundo Novo Educação Especial, contemplando as ações a serem implementadas a fim de atingir os objetivos propostos pela empresa.

CAPÍTULO V – Conclusão

5.1 Tema

O tema abordado nesta dissertação foi o planejamento estratégico. 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.

Embora o exercício do planejamento estratégico seja uma atividade que busca proporcionar aos empresários e gestores um melhor entendimento sobre a realidade dos seus negócios, apoiar a tomada de decisões e garantir o sucesso e a sustentabilidade das suas empresas, sua prática ainda é pouco difundida no âmbito das pequenas empresas, o que torna esse segmento mais vulnerável e suscetível ao insucesso.

Com o propósito de obter maior conhecimento sobre as etapas do processo de planejamento estratégico e adequar sua abordagem para as empresas de pequeno porte, o trabalho foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica e de um estudo de caso, onde, com a aplicação dos conceitos e das ferramentas abordados na revisão literária, desenvolveu-se o plano de negócios da empresa Mundo Novo Educação Especial, uma pequena empresa que presta serviços de avaliação e tratamento de pessoas com autismo, localizada na cidade de Santa Maria, região central do estado do Rio Grande do Sul.

5.2 Problema e objetivos

As pesquisas demonstram um elevado índice de mortalidade entre as empresas nos seus primeiros anos de constituição, principalmente as empresas de pequeno porte. Da mesma forma, apontam como as principais causas desse elevado insucesso, o despreparo e a falta de planejamento dos pequenos empreendedores na gestão dos seus negócios.

Nesse contexto, o presente trabalho foi desenvolvido acerca dos seguintes objetivos, aos quais concluímos:

- Analisar o caso do “Mundo Novo Educação Especial” e demonstrar a importância da existência de um planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte.

Através da realização deste trabalho, com o estudo de caso, foi possível identificar a existência de uma grande lacuna de conhecimento sobre os processos de gestão empresarial no ambiente da empresa pesquisada. Profissionais recém-formadas e com boa capacitação técnica em suas áreas de atuação, estimuladas pelo espírito empreendedor investem na criação da sua empresa em busca de realização pessoal e profissional. Porém, o despreparo e a falta de conhecimento dessas pessoas no tocante a gestão dos seus negócios podem torná-las mais vulneráveis aos riscos de mercado e incrementar as estatísticas de insucesso das empresas nos primeiros anos de atuação.

Tal contexto corrobora com a pesquisa Demografia das Empresas - 2011, divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2013), que aponta para o despreparo dos empreendedores e a falta de planejamento como as principais causas de insucesso das empresas em seus primeiros 3 anos de constituição, o que reforça a importância do conhecimento e aplicação do planejamento estratégico como ferramenta de gestão para o sucesso das pequenas empresas.

- Apresentar as bases teóricas de um processo de planejamento estratégico e suas fases.

Através da pesquisa bibliográfica buscou-se ampliar os conhecimentos sobre o processo de planejamento estratégico, abordando diversas correntes do pensamento estratégico, suas diretrizes, modelos e ferramentas, estabelecendo um padrão das etapas que serviram de guia para aplicação no estudo de caso. Também foram abordados temas para a caracterização das micro e pequenas empresas e o seu ambiente de negócios.

- Desenvolver o plano de negócios da empresa Mundo Novo Educação Especial, através do processo de planejamento estratégico que irá aprofundar os aspectos a respeito do ambiente externo e interno, onde serão identificadas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças

referentes à empresa, a concorrência e o setor no qual está inserida. Será analisada a estratégia competitiva da empresa para a definição do modelo de negócios e estabelecer os planos de ação para o atingimento dos objetivos e metas traçadas.

Através da colaboração e participação ativa da gestora e também da equipe de funcionários do Mundo Novo Educação Especial, foi possível desenvolver o estudo de caso aplicando os conceitos de gestão estratégica, seguindo todas as etapas do processo de planejamento estratégico proposto para a empresa, que foram:

- Declaração de missão, visão e valores;
- Análise do ambiente externo (ambiente geral) segundo o modelo PEST;
- Análise do ambiente externo (indústria) segundo o modelo das 5 forças competitivas de Porter;
- Análise do ambiente interno (forças e fraquezas);
- Matriz SWOT;
- Segmentação de mercado e definição do público alvo;
- Definição dos objetivos;
- Posicionamento estratégico através dos modelos de Ansoff (matriz produto \times mercado) e das estratégias genéricas de Porter;
- Desenvolvimento do composto de marketing;
- Elaboração do plano de ação com o desdobramento das ações baseado no modelo 5W2H;
- Definição dos indicadores-chave de desempenho – KPIs para acompanhamento e controle.

Em cada etapa, os conceitos eram trabalhados de forma didática e adaptados à realidade da empresa, esclarecendo-se “o que” fazer e também “por que” fazer uma determinada atividade. Assim, buscou-se o aprendizado e a conscientização da equipe para a importância daquela atividade, estimulando a continuidade do processo de planejamento estratégico.

Conclui-se que os objetivos traçados para este trabalho foram atingidos, uma vez que todas as etapas do processo de planejamento estratégico propostas à equipe do Mundo Novo Educação Especial foram desenvolvidas através da elaboração do seu plano de

negócios, ampliando o conhecimento sobre o ambiente de negócios, desenvolvendo habilidades de gestão e disseminando a prática do planejamento estratégico no ambiente de uma pequena empresa. Inclusive, com bons resultados apurados pelos indicadores de desempenho até o presente momento.

5.3 Contribuições da pesquisa

Do ponto de vista acadêmico, esta dissertação abordou temas relevantes para o desenvolvimento de pesquisas científicas, que poderão servir de base para a realização de outros trabalhos acadêmicos no âmbito do tema em estudo. A revisão bibliográfica levantou vários aspectos acerca do processo de planejamento estratégico, suas etapas, conceitos, modelos e ferramentas.

Através deste estudo de caso foi possível reunir e disponibilizar informações importantes para aprofundar o conhecimento sobre a realidade e o ambiente de negócios das pequenas empresas no mercado brasileiro. Também foi possível desenvolver os conceitos de gestão e promover a cultura do pensamento estratégico nas pequenas empresas. Bem como demonstrar que o planejamento estratégico é um processo que pode ser aplicado em todos os tipos de empresas, inclusive nas de pequeno porte.

5.4 Limitações e restrições do estudo

Conforme previsto inicialmente, o elevado nível de informalidade da empresa – uma constatada característica das pequenas empresas no mercado brasileiro – revelou-se um importante fator de limitação ao levantamento de informações sobre o negócio.

Outro aspecto a se considerar é a restrição da amostra, por se tratar de um estudo de caso com apenas uma empresa, apesar de apresentar importantes constatações sobre o tema abordado, torna-se pouco representativa para a generalização dos resultados quanto à totalidade do segmento.

Também se considerou um número limitado de ferramentas estratégicas aplicadas a este estudo de caso. Optou-se por delimitar os modelos utilizados neste processo de

planejamento estratégico para não comprometer o propósito de adequá-lo à realidade das pequenas empresas, respeitando-se as condições e limitações deste segmento.

5.5 Recomendações

O processo de planejamento estratégico é um exercício dinâmico, vivo, e, portanto, requer a constante revisão e atualização das informações, o que vai proporcionar aos gestores manter suas estratégias adequadas à realidade do ambiente em que a empresa atua, e por consequência, aumentar a possibilidade de sucesso das ações adotadas e a prosperidade do negócio. Diante disso, recomenda-se à gestora e equipe do Mundo Novo Educação Especial:

- Manter os controles gerenciais implementados, alimentando-os diariamente com as informações de entradas e saídas e apurando mensalmente o resultado financeiro da operação. Os sistemas devem ser aprimorados gradativamente conforme a necessidade e a evolução da empresa;
- Manter o acompanhamento e controle das ações estratégicas através da apuração mensal dos KPIs – indicadores-chave de desempenho. Devem ser criados novos indicadores de desempenho, ou aprimorados os atuais, na medida em que forem desenvolvidas novas estratégias ou as atuais forem ajustadas;
- Elaborar um plano de negócios específico para a atividade de cursos, palestras e eventos, dado a sua baixa representatividade atual no negócio, frente ao grande potencial de crescimento de receitas que este nicho de mercado oferece;
- Refazer anualmente o exercício do planejamento estratégico, repassando todas as suas etapas, revisando as declarações de missão, visão e valores, avaliando as mudanças nos ambientes internos e externos, identificando novas oportunidades ou ameaças, redefinindo os objetivos e fazendo os ajustes estratégicos necessários.

Estas medidas visam manter os gestores organizados e atualizados, atentos aos sinais do mercado e preparados para aproveitar as oportunidades ou se proteger das ameaças,

gerando vantagem competitiva sobre os concorrentes e garantindo o sucesso e a prosperidade da empresa.

5.6 Orientações para futuras pesquisas

O desafio atual para lidar com um ambiente marcado por crescente complexidade, instabilidade e incerteza, é fomentar competências necessárias para competir e crescer no ambiente de negócios. Torna-se necessário encarar esta realidade numa perspectiva empreendedora, de inovar e gerar riqueza, capacidade de assumir riscos e crescer em ambientes instáveis, porque diante das condições reais do ambiente, são esses os valores sociais capazes de conduzir países ao desenvolvimento. Como afirmam Duarte e Esperança (2014), o espírito empreendedor é uma competência de base que deve ser adquirida através de uma aprendizagem ao longo da vida.

Neste contexto insere-se a realidade das pequenas empresas brasileiras, fundamentais para o desenvolvimento econômico e ao mesmo tempo anônimas e desprovidas de apoio e orientação. Portanto, cabe exaltar a necessidade de se desenvolver cada vez mais pesquisas abrangendo as pequenas empresas, promovendo através do movimento acadêmico a qualificação e o desenvolvimento desse importante segmento de negócios.

A diversidade de modelos disponíveis na literatura acerca do planejamento estratégico sugere que novos estudos possam ser desenvolvidos, buscando-se a adaptação de outros métodos ao processo de planejamento das pequenas empresas, a fim de se obter uma base de dados comparativos.

BIBLIOGRAFIA

Ansoff, I. H. (1990). *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo, Atlas.

Basta, D., et al. (2015). *Fundamentos de marketing*. Rio de Janeiro, Editora FGV.

Bhide, A. (2002). As Perguntas que Todo Empreendedor Deve Responder. In: Harvard Business Review On Entrepreneurship. *Empreendedorismo e Estratégia*. Rio de Janeiro, Elsevier, pp. 9-34.

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.

Bonat, D. (2009). *Metodologia da Pesquisa*. Curitiba, IESDE Brasil.

Brasil. (2014). *Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva*. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16690-politica-nacional-de-educacao-especial-na-perspectiva-da-educacao-inclusiva-05122014&Itemid=30192> .[Consultado em mar/2016].

Brasil. (2012). *Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro do Autismo* (Lei 12.764 de 27/12/12). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112764.htm>. [Consultado em mar/2016].

Centers for Disease Control and Prevention. (2014). Prevalence of Autism Spectrum Disorder Among Children Aged 8 Years — Autism and Developmental Disabilities Monitoring Network, 11 Sites, United States, 2010. Disponível em: <http://www.cdc.gov/mmwr/preview/mmwrhtml/ss6302a1.htm?s_cid=ss6302a1_w>. [Consultado em abr/2016].

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

Churchill, G. Jr. (1995). *Marketing Research Methodological Foundations*. Fort Worth, The Dryden Press.

Destaques Semanais e Projeções Macroeconômicas (04/2016). Departamento de Pesquisas Econômicas do Banco Santander Brasil S/A. Disponível em: <https://www.santander.com.br/document/wps/Destaques_150416.pdf>. Semanal. [Consultado em jun/2016].

Drucker, P. (1980). *Administração em tempos turbulentos*. São Paulo, Thomson Pioneira.

Drucker, P. (2003). *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo, Cengage Learning.

Drucker, P. (2003). *Prática da Administração de Empresas*. São Paulo, Thomson Pioneira.

Duarte, C. e Esperança, J. P. (2014). *Empreendedorismo e Planejamento Financeiro*. Lisboa, Edições Sílabo.

Fonseca, J. J. S. D. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, pp. 65-75.

Hair, J. F. Jr., Bush, R. P. & Ortinau, D. J. (2003). *Marketing Research*. New York, McGraw-Hill.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Administração estratégica*. São Paulo, Cengage Learning.

Hooley, G. J., Saunders, J. A., & Piercy, N. F. (2005). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo, Prentice Hall.

IBGE. (2013). *Demografia das Empresas – 2011*. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv65422.pdf>>. [Consultado em nov/2013].

IBGE. (2014). Estimativa populacional – 2014. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2014/>>. [Consultado em jun/2016].

IBGE. (2008). Produto Interno Bruto dos Municípios 2004 – 2008. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2004_2008/>. [Consultado em jun/2016].

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro, Campus.

Kotler, P. (2006). *Administração de Marketing: análise, planejamento, administração e controle*. São Paulo, Atlas.

Kotler, P. (1999). *Marketing para o Século XXI: Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados*. São Paulo, Futura.

Kotler, P., & Keller, K. (2011). *Administração de marketing*. São Paulo, Prentice Hall.

Lacorte, E. A. (2006). A microempresa e a empresa de pequeno porte no Direito Brasileiro. *Anais do II Congresso de Direito e Administração da UNESP – Franca SP*, ago/2006, p. 11.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. D. A. (2010). *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo, Altas.

Learned, E. P., et al. (1965). *Business policy: Text and cases*. Homewood, IL: RD Irwin.

Lima, M. F., et al. (2015). *Gestão de Marketing*. Rio de Janeiro, Editora FGV.

Lobato, D. M. (2013). *Gestão Resiliente: Um Modelo Eficaz para a Cultura Empresarial Brasileira*. São Paulo, Atlas.

Lobato, D. M., et al. (2015). *Estratégia de empresas*. Rio de Janeiro, Editora FGV.

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

- Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. Porto Alegre, Bookman.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. e Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia*. Porto Alegre, Bookmann.
- Oliveira, D. P. R. (2011). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. São Paulo, Atlas.
- Parmenter, D. (2007). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Hoboken, John Wiley & Sons.
- Pizam, A. (1994). Planning a tourism research investigation. *In: Travel, Tourism and Hospitality Research: A Handbook for Managers and Researchers*. New York, John Wiley & Sons, pp. 91-104.
- Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* Boston, Harvard Business School Press
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Sahlman, W. A. (2002). Como elaborar um grande plano de negócios. *In: Harvard Business Review On Entrepreneurship. Empreendedorismo e Estratégia*. Rio de Janeiro, Elsevier, pp. 35-60.
- Santiago, M. P., & Da Cunha, M. E. G. (2008). *Gestão de marketing*. Curitiba, IESDE Brasil.
- Schwartz, P. (2006). *A arte da visão de longo prazo*. Rio de Janeiro, Best Seller.
- SEBRAE. (2006), Coleção de Manuais de Controles Básicos para Micro e Pequenas Empresas. SEBRAE Nacional, SEBRAE.
- SEBRAE. (2013), Sobrevivência das Empresas no Brasil – Julho 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/sobrevivencia/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil>>. [Consultado em nov/2013].
- Serra, F. A. R., Torres, M. C. S., & Torres, A. P. (2004). *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro, Reichmann & Affonso editores.

Souza, I. D. S. & Takahashi, V. P. (2012). A visão de futuro por meio de cenários prospectivos: uma ferramenta para a antecipação da inovação disruptiva. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategy*, v4., n.2., pp. 102-132. Disponível em: <<http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA351263633&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=fulltext&issn=21755825&p=AONE&sw=w&authCount=1&u=capes&selfRedirect=true>>. [Consultado em mai/2016].

Tamayo, A., Mendes, A. M., & Paz, M. D. G. T. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de psicologia*, v.5., n.2., pp. 289-315. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/epsic/v5n2/a02v05n2.pdf>>. [Consultado em mai/2016].

Teixeira, C. A. C., Dantas, G. G. T. e Barreto, C. A. (2015). A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas. *Revista Eletrônica Científica da FAESB*, Ano 2, v.1., n.1., Abril / 2015. ISSN 2358-7784. Disponível em: <http://www.faesb.com.br/revista/wp-content/uploads/2015/05/artigo_giane_2015.pdf>. [Consultado em mar/2016].

Thompson Jr, A. A., & Strickland III, A. J. (2002). *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo, Pioneira.


Anexo 2 – Planilha para registro dos funcionários



GESTÃO FINANCEIRA - RECURSOS HUMANOS

NOME	CONTRATO	IMPOSTOS	INÍCIO	JORNADA	CARGO	FÉRIAS AQ	SALÁRIO	VL TRSP	ENCARGOS	CUSTO MENSAL
xxx	MEI	2%	01/08/2014	30	Educadora Especial	01/08/2015	2.100,00		45,78	2.145,78
	13º	1/3 FÉRIAS		BONIFICAÇÕES				PROVISÕES		
	TOTAL MENSAL	2.100,00	700,00		COMISSÃO	PLR	TOTAL		13º	1/3 FÉRIAS
						0,00		190,91	63,64	254,55
TOTAL MENSAL										
2.400,33										
xxx	MEI	5%	01/03/2015	20	Educadora Especial	29/02/2016	1.200,00		54,00	1.254,00
	13º	1/3 FÉRIAS		BONIFICAÇÕES				PROVISÕES		
	TOTAL MENSAL	1.200,00	400,00		COMISSÃO	PLR	TOTAL		13º	1/3 FÉRIAS
						0,00		109,09	36,36	145,45
TOTAL MENSAL										
1.399,45										
xxx	CIEE	20%	01/09/2014	20	Estagiária	01/09/2015	350,00	250,00	70,00	670,00
	13º	1/3 FÉRIAS		BONIFICAÇÕES				PROVISÕES		
	TOTAL MENSAL	250,00	0,00		COMISSÃO	PLR	TOTAL		13º	1/3 FÉRIAS
						0,00		22,73	0,00	22,73
TOTAL MENSAL										
692,73										
xxx	CIEE	20%	01/03/2014	30	Estagiária	01/03/2015	350,00	450,00	70,00	870,00
	13º	1/3 FÉRIAS		BONIFICAÇÕES				PROVISÕES		
	TOTAL MENSAL	450,00	0,00		COMISSÃO	PLR	TOTAL		13º	1/3 FÉRIAS
						0,00		40,91	0,00	40,91
TOTAL MENSAL										
910,91										
xxx	MEI	3%		30			1.600,00		48,00	1.648,00
	13º	1/3 FÉRIAS		BONIFICAÇÕES				PROVISÕES		
	TOTAL MENSAL	1.600,00	533,33		COMISSÃO	PLR	TOTAL		13º	1/3 FÉRIAS
						0,00		145,45	48,48	193,94
TOTAL MENSAL										
1.841,94										
TOTAL MENSAL							SALÁRIO	VL TRSP	ENCARGOS	CUSTO MENSAL
7.245,36							5.600,00	700,00	287,78	6.587,78
	13º	1/3 FÉRIAS		BONIFICAÇÕES				PROVISÕES		
	5.600,00	1.633,33		COMISSÃO	PLR	TOTAL		13º	1/3 FÉRIAS	TOTAL
				0,00	0,00	0,00		509,09	148,48	657,58

Anexo 4 – Planilha para orçamento e apuração do resultado gerencial

		GESTÃO FINANCEIRA - ORÇAMENTO		
RECEITAS	VALOR R\$	RESULTADO	VALOR R\$	Mg Bruta
MENSALIDADE DE ALUNOS	11.640,00	RESULTADO OPERACIONAL (SEM PROVISÕES)	9.693,58	57%
PARCERIA FONDO	1.230,00	RECEITA ALUNOS	11.640,00	
PARCERIA MÚSICA	900,00	RECEITA AVALIAÇÕES	2.200,00	
PARCERIA GINÁSTICA	795,00	RECEITA PARCERIAS	2.200,00	
OUTRAS RECEITAS (Especificar)	2.500,00	OUTRAS RECEITAS	300,00	
AVALIAÇÕES	2.200,00	(-) DESPESAS OPERACIONAIS	6.646,42	
CURSOS / TREINAMENTOS	300,00			Mg Líquida
		RESULTADO FINAL	9.036,00	53%
		PROVISÕES DEPOSITADAS	657,58	
		Resultado Mundo Novo	4.336,00	37%
		Resultado Parcerias	2.925,00	
		Resultado Fono	1.230,00	
		Resultado Música	900,00	
		Resultado Ginástica	795,00	
TOTAL RECEITAS	17.065,00			
DESPESAS	VALOR R\$			
IMPOSTOS / SIMPLES	190,00			
DESPESAS DE PESSOAL	5.020,00			
SALÁRIOS	6.587,78			
BONIFICAÇÕES	0,00			
PROVISÕES 13ª E FÉRIAS	657,58			
DESPESAS OPERACIONAIS	384,00			
ALUGUEL	1,00			
IPTU	0,00			
ÁGUA	50,00			
LUZ	263,00			
TELEFONE	70,00			
OUTRAS DESPESAS / GASTOS (Especificar)	1.710,00			
MATERIAL LIMPEZA	110,00			
MATERIAL ESCRITÓRIO	210,00			
MANUTENÇÃO / FAXINA	400,00			
LIVROS / REVISTAS				
XEROX				
Concerto Cerca elétrica	170,00			
lanche reunião	70,00			
jogos	90,00			
fotos	145,00			
cartão visita	105,00			
quadrinhos fotos	100,00			
Presentes	50,00			
MEI Amanda	260,00			
TOTAL DESPESAS	7.304,00			