

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Laura Silveira Peirão

**ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA MERI  
OUVERROSA LTDA**

Florianópolis

2024

Laura Silveira Peirão

**ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA MERI  
OUVERROSA LTDA**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305  
como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel  
em Administração pela Universidade Federal de Santa  
Catarina.

Enfoque: Aplicado.

Área de concentração: Planejamento Estratégico.

Orientador(a): Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira.

Florianópolis

2024

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.  
Dados inseridos pelo próprio autor.

Peirão, Laura Silveira

Elaboração do Planejamento Estratégico da empresa Meri  
Ouverrosa Ltda / Laura Silveira Peirão ; orientador,  
Maurício Fernandes Pereira, 2024.

95 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro  
Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis,  
2024.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Planejamento Estratégico. 3.  
Microempresa. 4. Plano de ações estratégicas. 5. Pesquisa  
ação. I. Pereira, Maurício Fernandes. II. Universidade  
Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III.  
Título.

Laura Silveira Peirão

## ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA MERI OUVERROSA LTDA

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 04 de julho de 2024.

---

Prof<sup>ª</sup>. Ana Luiza Paraboni, Dra.  
Coordenador de Trabalho de Curso

### Avaliadores:



Documento assinado digitalmente  
**MAURICIO FERNANDES PEREIRA**  
Data: 05/07/2024 20:46:25-0300  
CPF: \*\*\* 563.279-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

---

Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>ª</sup>. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dra.  
Avaliadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>ª</sup>. Michele Raasch, Dra.  
Avaliadora  
Universidade Federal de Santa Catarina



Dedico este trabalho ao meu padrinho Leonildo Peirão (in memoriam), que fez tanto por mim ao longo de sua vida, e à minha família. Com todo o meu amor e gratidão.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, às pessoas mais importantes da minha vida: meus pais. Minha mãe, Lucemar, você é a minha força e porto seguro. Meu pai, Carlos, você é a pessoa em quem mais confio no mundo e minha âncora. Sei que a vida não foi sempre tão boa com vocês, mas, em meio às dificuldades, tiveram coragem e encontraram um no outro a força pra seguir em frente com êxito. Vocês me protegeram e asseguraram com que a minha vida fosse tranquila e repleta de momentos felizes. Obrigada por isso!

À minha família e amigos, às minhas irmãs, cunhados, tios (as), primos (as), obrigada pelo apoio incondicional e por acreditar tanto em mim. Gostaria de poder citar o nome de todos vocês, mas guardo esta honra apenas para as minhas melhores amigas, minhas sobrinhas e afilhadas: Lorena, Maya, Pérola, Helena e Maria Luyza. À minha madrinha Neusa. Vocês me apoiam e dão forças sem nem perceber, agradeço a vocês por serem meu refúgio ao longo dessa trajetória.

Aos meus colegas de curso, por dividirem esta experiência única comigo e pela amizade que construímos. Aos professores do curso de Administração, do CAD, UFSC.

Ao meu orientador, professor Maurício, pelo apoio, compreensão, ensinamentos e incentivo. Obrigada por ter aceito o meu convite, e pela colaboração com o desenvolvimento deste trabalho.

À Rosemeri e família, pelo carinho, pelos ensinamentos, por acreditarem na minha capacidade, por me incentivar a ter coragem e a buscar sempre o conhecimento.

Agradeço em especial a Deus, minha fé só aumenta em meios as adversidades, me sustenta e dá forças pra continuar.

“Nós nunca descobriremos o que vem depois da escolha, se não tomarmos uma decisão. Por isso, entenda os seus medos, mas jamais deixe que eles sufoquem os seus sonhos.”

(Lewis Carroll, 1865)

## RESUMO

Um Planejamento Estratégico bem elaborado requer a utilização de um modelo adequado, para que as etapas de análise interna e externa sejam eficientes e resultem na formulação de ações estratégicas compatíveis com a organização. Esta pesquisa é uma pesquisa-ação que se caracteriza como exploratória descritiva, de natureza qualitativa. O levantamento de dados foi realizado através de entrevista semiestruturada, pesquisa documental, observação, debates e questionário. Assim, os dados obtidos resultaram na identificação das etapas teóricas e práticas de um Planejamento Estratégico para a Meri Ouverrosa Ltda. Tendo clareza dos desafios enfrentados em um ambiente dinâmico, sugere-se a implementação e o acompanhamento do plano de ações elaborado. A empresa demonstra oportunidade de reestruturação das mais diversas áreas das Ciências da Administração. Deve investir continuamente em capacitação e na otimização de processos através da inovação. Porém, deve respeitar alguns aspectos da estrutura atual. Só assim, garantirá um crescimento sustentável, eficiente e com rentabilidade.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Plano de ações estratégicas. Microempresa. Pesquisa-ação. Centro de treinamento.

## ABSTRACT

A well-crafted Strategic Planning requires the use of an appropriate model, so that the internal and external analysis stages are efficient and result in the formulation of strategic actions compatible with the organization. This research is an action research characterized as exploratory descriptive, qualitative in nature. Data collection was carried out through semi-structured interviews, documentary research, observation, debates, and questionnaires. Thus, the data obtained resulted in the identification of the theoretical and practical stages of a Strategic Planning for Meri Ouverrosa Ltda. Having a clear understanding of the challenges faced in a dynamic environment, the implementation and monitoring of the action plan is suggested. The company shows an opportunity for restructuring in various areas of Administrative Sciences. It should continuously invest in training and process optimization through innovation. However, it must respect some aspects of the current structure. Only then will it ensure sustainable, efficient, and profitable growth.

**Keywords:** Strategic Planning. Strategic Action Plan. Microenterprise. Action Research. Training Center.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	20
Figura 2 - Ciclo básico dos três tipos de planejamento.....	21
Figura 3 - Método de condução do PE.....	25
Figura 4 - Fases do Planejamento Estratégico.....	26
Figura 5 - Momentos do processo de Planejamento Estratégico.....	26
Figura 6 - Matriz FOFA.....	34
Figura 7 - Estratégias deliberadas e emergentes.....	36
Figura 8 - Organograma.....	51
Figura 9 - Fatores Críticos de Sucesso: questionário aplicado aos clientes.....	56
Figura 10 - Imagem 1: interior da Meri Ouverrosa.....	65
Figura 11 - Imagem 2: interior da Meri Ouverrosa.....	65
Figura 12 - Imagem externa da Meri Ouverrosa.....	66
Figura 13 - Matriz FOFA da Meri Ouverrosa.....	69
Figura 14 - Mapa Estratégico da Meri Ouverrosa.....	75

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Grupo 1: Escolas de pensamento estratégico de natureza prescritiva.....	37
Quadro 2 - Grupo 2: Escolas de pensamento estratégico de natureza descritiva.....	38
Quadro 3 - Grupo 3: Escola da configuração.....	39
Quadro 4 - Sujeitos da pesquisa.....	46
Quadro 5 - Coleta de dados.....	47
Quadro 6 - Oportunidades e ameaças da Meri Ouverrosa.....	63
Quadro 7 - Forças e fraquezas da Meri Ouverrosa.....	68
Quadro 8 - Questões e ações estratégicas da Meri Ouverrosa.....	73
Quadro 9 - Plano de ação da Meri Ouverrosa.....	76

## SUMÁRIO

<b>1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
2.1 OBJETIVO GERAL.....	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
2.3 JUSTIFICATIVA.....	16
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
3.1 PLANEJAMENTO.....	17
3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	21
<b>3.2.1 Diagnóstico Estratégico.....</b>	<b>27</b>
<b>3.2.2 Declaração de Valores.....</b>	<b>27</b>
<b>3.2.3 Missão.....</b>	<b>28</b>
<b>3.2.4 Visão.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2.5 Fatores Críticos de Sucesso.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2.6 Análise Externa e Análise Interna.....</b>	<b>30</b>
<b>3.2.7 Matriz FOFA.....</b>	<b>33</b>
<b>3.2.8 Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas.....</b>	<b>35</b>
<b>3.2.9 Implementação, Acompanhamento e Controle.....</b>	<b>41</b>
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>43</b>
4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	43
4.2 OBJETO DE PESQUISA.....	45
4.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	46
4.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	47
<b>5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>49</b>
<b>6 PROPOSTAS DE AÇÕES.....</b>	<b>52</b>
6.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	52
6.2 DECLARAÇÃO DE VALORES.....	53
6.3 MISSÃO.....	54
6.4 VISÃO.....	54
6.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	55
6.6 ANÁLISE EXTERNA E ANÁLISE INTERNA.....	57
<b>6.6.1 Análise Externa.....</b>	<b>57</b>
<b>6.6.2 Análise Interna.....</b>	<b>63</b>
6.7 MATRIZ FOFA.....	69
6.8 QUESTÕES ESTRATÉGICAS, ESTRATÉGIAS E AÇÕES ESTRATÉGICAS.....	72
6.9 IMPLEMENTAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E CONTROLE.....	75
<b>7 CONCLUSÃO.....</b>	<b>80</b>
<b>CRONOGRAMA.....</b>	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA A COLETA DE DADOS DA</b>	



<b>EMPRESA.....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE II - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES.....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXO I - MANUAL DO COLABORADOR.....</b>	<b>89</b>

## 1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A empresa foco de pesquisa do presente trabalho, localizada em Garopaba, SC, surgiu em setembro de 2015. Sendo ela constituída, inicialmente, apenas por um grupo de corrida. Fundada por uma empreendedora, autônoma, profissional de Educação Física, com o nome Meri Assessoria Esportiva. Se propunha a produzir saúde e qualidade de vida aos seus clientes. O ramo de atuação da empresa é, ainda, prestação de serviços relacionados ao esporte e a prática de exercícios físicos. Porém, apenas no início de 2017 é que ocorre a inauguração do espaço físico.

Em janeiro de 2020, a empresa passa a ser conhecida como Meri Ouverrosa Training, a partir de uma reinauguração de seu espaço físico. A principal modificação no tipo de serviço prestado é a implantação de uma metodologia própria, que foca no objetivo individual de cada cliente. A “Metodologia de Treinamento Personalizado Ouverrosa” consta na utilização das técnicas do treinamento funcional, cross training, pilates e musculação. Sendo assim, não se propõe apenas a servir treinamento para esportistas, mas principalmente para grupos especiais, visando saúde e qualidade de vida.

Atualmente, oferecem as modalidades de “Treinamento Personalizado Ouverrosa” e “Funcional em Grupo Ouverrosa”. Além destes, o serviço de “Avaliação Física” está em seu catálogo. No ano de 2023 a empresa foi constituída pessoa jurídica, com razão social Meri Ouverrosa Ltda. São contratados três profissionais terceirizados, além da atuação da proprietária, como orientadores de treino, e uma estagiária. Sob gestão administrativa da proprietária, contam ainda com uma estagiária administrativa.

Centros de treinamento especializados são parte do setor de saúde. Pois, prestam serviços que visam melhora na qualidade de vida de seus clientes, desenvolvimento de hábitos saudáveis e atuam na prevenção ou tratamento de sintomas gerados por determinadas condições de saúde.

Ademais, destaca-se o fato de a empresa nunca ter passado por um processo de Planejamento Estratégico, mesmo com todas as mudanças estruturais que sofreu ao longo dos anos. Tal planejamento tem sua relevância para as organizações. Portanto, o presente trabalho contribuirá para as mudanças futuras nesta empresa em questão.

## 2 INTRODUÇÃO

O processo de Planejamento Estratégico é complexo e não possui uma fórmula única, pressupõe-se que as empresas que o fazem demonstram resiliência, assim como vantagem competitiva, frente às constantes mudanças no mercado e no mundo. Seja ele voltado para os mais diversos interesses, objetivos ou necessidades. Como, por exemplo, ampliação estrutural diante das tendências, perspectivas futuras de determinado setor e crescimento da demanda por determinado produto ou serviço (Mintzberg *et al*, 2007; Pereira, 2010).

Pereira (2010, p. 3) observa que:

Estamos vivendo tempos de profundas transformações que têm afetado nações inteiras, empresas e pessoas. Essa situação desperta profundas reflexões, principalmente sobre a própria razão de nossa existência enquanto Ser Humano e das organizações em seu papel na sociedade.

Em relação ao contexto de surgimento e escolhas estratégicas de empresas no Brasil, Falcão *et al*. (2019, p. 99) evidência que:

No contexto brasileiro, quando as empresas são criadas, muitas vezes não pensam em escolhas estratégicas futuras. Ao se inserirem em mercados competitivos, as organizações buscam expansão constante de sua posição de mercado, que muitas vezes, é ameaçada por fatores externos, concorrentes ou novos cenários que se apresentam.

Ademais, independentemente do ramo, setor ou área, de atuação de uma empresa, ela deve estar pronta para o novo. Ou seja, ambientar-se aos cenários que surgem, novas conjunturas do mercado e condições associadas aos agentes externos. Estratégias precisam ser avaliadas com constância, como um processo necessita de controle e acompanhamento. Somente desta forma empresas alcançam os objetivos e metas projetados (Müller, 2014; Pereira, 2010; Oliveira, 2007).

Segundo Beppler e Pereira (2013) o Planejamento Estratégico deve ser concebido para efetivamente minimizar a lacuna existente entre a concepção e execução da estratégia.

Para evitar que variáveis do ambiente externo e os desafios, citados anteriormente, configurem um cenário pessimista à organização, o Planejamento Estratégico pode, e deve, ser utilizado. Sendo ele, uma das principais ferramentas inerentes a este contexto, pois possibilita a identificação e análise dos pontos fortes e fracos, internos à organização, oportunidades e ameaças externas. Por conseguinte, permite desenvolver estratégias competitivas e maior grau de resolutividade (Pereira, 2010).

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 23),

A estratégia, como estado mental, pode cegar a organização, levando-a à sua própria obsolescência. [...] as estratégias são, para as organizações, aquilo que os antolhos são para os cavalos: eles os mantêm em linha reta, mas dificilmente encorajam a Visão periférica. [...] as estratégias (e o processo de administração estratégica) podem ser vitais para as organizações tanto por sua ausência quanto por sua presença.

Ainda, é válido expor que:

Um fator importante do Planejamento Estratégico, quando bem realizado, é o senso de identidade que ele remete à organização. A medida que as pessoas conhecem o processo e se familiarizam com os valores e as estratégias da organização, torna-se possível o fortalecimento do alinhamento organizacional [...] (Beppler e Pereira, 2013, p. 50).

A empresa Meri Ouverrosa nasceu de uma visão única, fundada por uma empreendedora com perspectivas próprias para o seu negócio. Dessa forma, através de um Plano de Negócios a estrutura da organização foi elaborada e concebida. Ainda, com o crescimento da demanda por seus serviços de modalidade de treinamento exclusivo, constatou-se a necessidade de um Planejamento Estratégico. Isto se deu pelo fato de não haver um instrumento de apoio à tomada de decisão estratégica nesta empresa.

Assim sendo, este trabalho propôs-se a desenvolver uma solução para a lacuna identificada, e suporte para a administração deste centro de treinamento especializado, microempresa, através da elaboração do Planejamento Estratégico. Posto isto, ressalta-se o fato de a administração/gestão da empresa ser de responsabilidade de uma única pessoa, desde sua fundação.

Tornou-se relevante a concepção do presente trabalho não apenas para a empresa, que buscava alternativas de desenvolvimento e ampliação. Mas, também, por corroborar com a perspectiva de importância do Planejamento Estratégico para microempresas.

A partir deste contexto, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: Quais são as etapas teóricas e práticas de um Planejamento Estratégico para a Meri Ouverrosa Ltda?

## 2.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar o Planejamento Estratégico da empresa Meri Ouverrosa Ltda.

## 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atender ao objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Elencar a missão, a visão e os valores da empresa;
- b) Analisar os pontos fortes e fracos da empresa;

- c) Analisar o ambiente externo à empresa;
- d) Definir os objetivos e metas futuras da empresa;
- e) Formular o acompanhamento e controle dos objetivos e metas futuras da empresa.

### 2.3 JUSTIFICATIVA

O trabalho aqui proposto auxiliou a empresa estudada na gestão administrativa do negócio, através da elaboração de um Planejamento Estratégico adequado à sua situação atual e à futura. Para mais, um processo bem estruturado para a organização, tem potencial de propiciar à mesma ser competitiva e resoluta, viabilizando seu crescimento e desenvolvimento.

Através da experiência de estagiar na empresa Meri Ouverrosa Ltda, a pesquisadora (estagiária administrativa) constatou a necessidade de elaboração de um Planejamento Estratégico, por não haver um documento formal que servisse de guia às decisões e como direcionador à organização. Isso, no que tange ações e tomada de decisão, em nível estratégico (alta administração).

Ainda, há a oportunidade de o processo formulado no presente trabalho ser estendido e adaptado a outros processos de Planejamento Estratégico posteriores da empresa, ou ainda aproveitado por outros negócios.

Ademais, este trabalho visou o melhor aproveitamento dos recursos envolvidos no dia a dia da organização e o alinhamento das expectativas futuras com sua realidade. Sendo assim, o mesmo mostra-se original ao proporcionar para a empresa, considerando sua história e evolução, um ponto de partida para a profissionalização, já que atualmente carrega os moldes originais de sua criação. Ou seja, a responsabilidade pelo futuro do negócio, atualmente, fica a cargo de uma única pessoa, que tem suas próprias expectativas e trabalha alinhando-as às necessidades de seu empreendimento.

Portanto, utilizou-se embasamento acadêmico para melhoria na estrutura dos processos internos e futura ampliação, de maneira inovadora para a empresa. Dessa forma, o trabalho tem relevância por meio da contribuição prática que a Universidade propiciou para uma “empresa do mundo real”, organização da comunidade externa. Todavia, destaca-se a escassez de trabalhos acadêmicos que se propõem a planejar estrategicamente a ampliação de pequenos negócios do ramo vinculado à prática de atividades físicas, como centros de treinamento especializado.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico será apresentado o embasamento teórico, visão conceitual do tema, que norteou o trabalho prático. Desta forma, sustentando o alcance dos objetivos geral e específicos traçados.

#### 3.1 PLANEJAMENTO

De acordo com Oliveira (2007), planejamento é um processo contínuo, desenvolvido a fim de que se alcance, no futuro, um cenário desejado. Sendo, portanto, um exercício mental realizado pela empresa, de maneira mais eficiente, eficaz, e efetiva, com a melhor concentração de esforços e recursos. Logo, seu intuito é desenvolver processos, técnicas e atitudes administrativas, proporcionar viabilizar a avaliação das consequências das decisões tomadas. Em conformidade com os objetivos empresariais que por ventura facilitarão, de modo ágil, coerente, eficiente e eficaz, decisões futuras. Ademais, o exercício sistemático do planejamento propicia mitigar eventuais incertezas. Tal processo é válido seja qual for o tipo de organização: pública, privada ou não governamental (Oliveira, 2007; Pereira, 2010).

Para Pereira (2010, p. 7), o processo de planejamento passa a ser formal “[...] quando Taylor propôs a utilização de métodos científicos cartesianos na administração de organizações”. Taylor focava em eficiência e eficácia operacional.

O processo de planejamento é muito mais importante que seu resultado final. O resultado final do processo de planejamento, normalmente, é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido “pela” empresa e não “para” a empresa. Se não for respeitado esse aspecto, têm-se planos inadequados para a empresa, bem como uma resistência e descrédito efetivos para sua implantação (Oliveira, 2007, p. 6).

Planejamento, segundo Oliveira (2007), não é sinônimo de previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou planos. O autor cita as cinco dimensões do planejamento de Steiner (1969), pois as considera necessárias para a visualização da amplitude do assunto. São elas: assunto abordado (ex.: produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos); elementos (ex.: propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos); dimensão de tempo (de longo, médio ou curto prazo); unidades organizacionais de elaboração (ex.: planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos); e, características (ex.: complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou

informal, econômico ou caro). Tais aspectos das dimensões podem ocorrer em um mesmo processo, não possuem barreiras ou limites claros (*apud* Oliveira, 2007).

Portanto, planejar engloba diversos benefícios, sendo um modo de pensar, gerar indagações, questionamentos em relação ao que, como, quando, quanto, para quem, por quê, por quem e onde agir. Quanto ao cenário empresarial, as atividades de planejamento deverão resultar da tomada de decisão (presente), através de análise de seu impacto (futuro), propiciando uma dimensão temporal significativa. Assim sendo, a natureza deste processo configura complexidade, e implica um processo decisório contínuo, ocorrendo dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável, com muitas etapas, não lineares. A empresa possui instabilidade em decorrência das pressões exercidas por tal ambiente, tendo que se manter mesmo com a influência de forças externas e internas, em diferentes níveis de intensidade (Oliveira, 2007).

Para os executivos, alguns aspectos são inerentes à sua ocupação, desde de que lhes proporcionarão maior segurança para o processo decisório, sendo eles os princípios gerais e específicos do planejamento. Existem, de acordo com Oliveira (2007), quatro princípios gerais que regem o planejamento:

- a) O princípio da contribuição aos objetivos: servir aos objetivos máximos estabelecidos pela empresa. Por meio da definição hierárquica dos mesmos, procurar alcançá-los em sua totalidade, sem esquecer sua interdependência e conexão;
- b) O princípio da precedência do planejamento: reconhecendo-o como função administrativa que antecede as demais (organização, direção e controle);
- c) O princípio das maiores influências e abrangência: pode incitar uma série de modificações nas características e atividades da empresa (pessoas, sistemas e tecnologia);
- d) O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade: deve instigar maximização dos resultados e minimizar as deficiências.

Oliveira (2007, p. 7-8), define que:

Eficiência é: fazer as coisas de maneira adequada; resolver problemas; salvaguardar os recursos aplicados; cumprir seu dever; e reduzir os custos. Eficácia é: fazer as coisas certas; produzir alternativas criativas; maximizar a utilização de recursos; obter resultados; e aumentar o lucro. Efetividade é: manter-se no mercado; e apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).

Para uma organização ser efetiva, tendo capacidade de coordenar tempo, esforços e energia, de se manter no ambiente e de atingir os resultados esperados é necessário que seja eficiente e eficaz. Ainda, os três elementos são medidas para avaliar uma boa administração.

Tratando-se de eficácia, constata-se que, para uma empresa ser eficaz, ela depende de fatores tais quais: amplitude de identificação de oportunidades, e/ou necessidades do ambiente (fatores não controláveis), flexibilidade e adaptabilidade àquilo que é identificado (Oliveira, 2007).

Após a exposição dos princípios gerais, serão explanados os princípios específicos do planejamento, segundo a visão de Ackoff (1974, *apud* Oliveira, 2007), baseados em atitude e perspectiva participativa. São eles:

- a) Planejamento participativo: o maior proveito está no processo desenvolvido, não no resultado final;
- b) Planejamento coordenado: os aspectos que envolvem o processo devem ser projetados a fim de que sejam interdependentes. Seguindo a premissa de que não há eficiência sem correlação entre tais aspectos;
- c) Planejamento integrado: independente do seu porte, a empresa deve manter integrados os planejamentos dos diversos níveis;
- d) Planejamento permanente: as turbulências do ambiente empresarial fazem com que seja necessário continuidade do processo de planejar. Seguindo a premissa de que nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo.

Outras características que remetem a complexidade do planejamento, pressupõem que os esforços relativos ao processo podem designar-se á atingir um mínimo de satisfação. Começando, portanto, pela determinação dos objetivos factíveis, viáveis, quantitativos ou qualitativos. Ainda, que o planejamento não deve ser concebido somente almejando um resultado aceitável, mas que deve ser feito tão bem quanto se é possível, pelo princípio da otimização (visualiza a maximização do lucro). Outro aspecto importante é a adaptação, também conhecida por homeostase, visto que o processo é mais valioso que o plano em si, e deve ser inovativo. Procura-se equilíbrio, interno e externo, na empresa, em cenários posteriores a uma mudança. Ressalta-se que, mudanças externas são, em muitos casos, responsáveis por problemas internos, que o próprio processo de planejamento deve ser planejado, sendo ele interativo e iterativo (repete-se ao longo do tempo) (Oliveira, 2007).

Entretanto, Pereira (2010) remete ao planejamento características diferentes das citadas anteriormente. Sendo elas: abrangência (pretensão do planejamento é de estudar e analisar todos os aspectos da organização); temporalidade (compreende um espaço de tempo previamente definido, item "Visão", ou horizonte estratégico da organização); implicações futuras de decisões presentes; constituição de ações inter-relacionadas e interdependentes; o processo tem maior relevância do que o produto final do mesmo; ocupação intelectual com o



futuro, revestido de ação; avaliação de ações alternativas em relação a estados futuros; e, escolha de ações estratégicas alternativas, implicadas ao futuro.

Ackoff (1974, *apud* Oliveira, 2007) apresenta cinco partes do planejamento:

- a) Planejamento dos fins: definição de visão, missão, propósitos, objetivos, objetivos setoriais, desafios e metas;
- b) Planejamento dos meios: definição de possíveis caminhos a serem seguidos para a empresa alcançar o cenário futuro desejado (por exemplo, expansão da capacidade produtiva de uma unidade e/ou diversificação de produtos). Também, definição de macroestratégias, macropolíticas, estratégias, políticas, procedimentos e processos;
- c) Planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacionais (por exemplo, estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócios);
- d) Planejamento dos recursos: dimensionamento de recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Definição de programas, projetos e planos de ação necessários para a empresa alcançar o cenário futuro desejado;
- e) Planejamento da implantação e do controle: atividade de planejar o gerenciamento da implantação do empreendimento.

“Na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento: planejamento estratégico; planejamento tático; e planejamento operacional.” (Oliveira, 2007, p. 15). Toma-se que o planejamento estratégico remete aos objetivos de longo prazo, estratégias e ações que afetam a empresa como um todo. Na Figura 1, é possível visualizar a pirâmide organizacional, contendo os níveis hierárquicos.

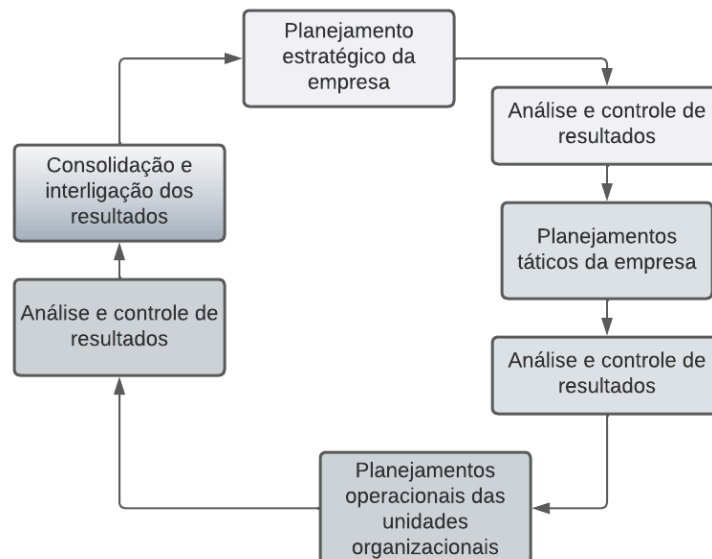
**Figura 1** - Níveis de decisão e tipos de planejamento.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2007, p. 15).

Na Figura 2 constata-se o princípio do planejamento integrado. Nele os níveis da empresa, vistos anteriormente, apresentam os planejamentos de forma integrada. Percebe-se que o planejamento estratégico é insuficiente se não for interligado com os demais. Sendo que, uma vez que haja estabelecimento de objetivos a longo prazo, sem apoio tático ou operacional (ações mais imediatas) não há operacionalização do planejamento estratégico. Ou seja, o nível, as decisões e o planejamento estratégico de uma organização necessitam de desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos (Planejamento Tático de Marketing, Planejamento Tático Financeiro, Planejamento Tático de Recursos Humanos e Planejamento Tático de Produção ou Serviços) e operacionais (Planos Operacionais), de forma integrada (Oliveira, 2007; Pereira, 2010).

**Figura 2** - Ciclo básico dos três tipos de planejamento.



Fonte: Oliveira (2007, p. 17).

### 3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A complexidade da gestão nas organizações, que têm sido ampliada cada vez mais, é decorrente de variáveis como as exigências do mercado e fatores de desempenho das mesmas. Nestes termos, é demandado às organizações um posicionamento definido que seja aprovado e acolhido pelo mercado, a fim de que perdure a um ambiente empresarial turbulento e complexo. Outra imposição às organizações empresariais é a compreensão das variáveis e fatores, explicitadas anteriormente, e efetividade de gerenciamento de suas atividades, com componentes como planejamento e controle (Müller, 2014).

Assim sendo, Müller (2014, p. 2) justifica sua concepção de que: “Como elemento da gestão, entende-se que nos dias atuais o Planejamento Estratégico se impõe, justamente para contribuir no posicionamento que a empresa deve definir”.

Considerando as proposições expostas nos tópicos anteriores, e as diferentes visões abordadas, percebe-se que a Administração começa a utilizar o termo estratégia para delinear o caminho a ser percorrido e a maneira como agirá uma organização a fim de alcançar seus objetivos. Tendo em vista que, o caminho é de difícil retorno, depois de ser fixado ou estabelecido. Para Pereira (2010, p. 47), o conceito de estratégia “expressa como uma organização utiliza os seus pontos fortes, existentes e potenciais, para alcançar suas metas, levando em conta as mudanças do ambiente”. Ou seja, a estratégia e o planejamento estão relacionados, intrinsecamente, ao futuro da organização. Portanto, o termo estratégia passou a ser agregado, naturalmente, ao planejamento (Almeida, 1994).

Planejamento, segundo Pereira (2010), é a formulação sistemática de estratégias e das ações estratégicas, ou seja, necessita de constância. Também, é a escolha da melhor ação no momento certo para a organização, podendo haver equívocos ao ser confundido com o processo de tomada de decisões pelas organizações. Para tanto, ao considerar o estabelecimento de um caminho a ser seguido pela organização, fica subentendido que decisões, necessariamente, serão tomadas. Sendo elas, portanto, denominadas “Decisões Estratégicas”, que se caracterizam pelas mudanças, de grau ou intensidade vinculado a amplitude de reorganização planejada, geradas sobre o caminho anteposto à administração da organização, pelo impacto que gera sobre os resultados e, ainda, pela dificuldade de reversão (Almeida, 1994; Pereira, 2010).

Para Oliveira (2007) e Müller (2014), o Planejamento Estratégico (PE) difere do Planejamento de Longo Prazo (PLP), pois na atualidade vive-se em uma era de descontinuidade. Ou seja, há necessidade de as empresas adaptarem-se com rapidez e estarem atentas às oportunidades. Tal era de descontinuidade, reforça a importância do PE pois, tem relação com a velocidade crescente de mudanças, a complexidade crescente dos fatores de análise, internos e externos, e a imprevisibilidade dos eventos externos (Oliveira, 2007).

Portanto, entende-se que, devido ao cenário exposto, os ciclos de planejamento devem ser mais curtos e frequentes, flexíveis e adaptativos, o planejamento estratégico, táticos e operacionais tornam-se interligados. Além de que, há necessidade de aceleração do processo de tomada de decisões nas organizações (Oliveira, 2007).

Para Oliveira (2007, p. 17-18) Planejamento Estratégico,

[...] é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Müller (2014) define Planejamento Estratégico (PE) como um processo sistemático, lógico e analítico, de escolha da posição futura da empresa no ambiente, baseado em um exame de novas alternativas. Portanto, o autor indica que seu intuito é traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcançá-los. Pois, segundo o mesmo, a pretensão ao realizar o PE não deve ser adivinhar o futuro. “A questão não é saber o que acontecerá amanhã, mas sim o que fazer para evitar ser surpreendido com as incertezas do amanhã” (Müller, 2014, p. 12).

Pereira (2010, p. 47) conceitua Planejamento Estratégico (PE) da seguinte forma:

Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Müller (2014), Pereira (2010) e Oliveira (2007) demonstram ter ideias semelhantes acerca das questões intrínsecas ao Planejamento Estratégico, ao passo que destacam a necessidade de a gerência administrar fatores, influências, recursos e variáveis internas e externas. Segundo o primeiro autor, através da busca por competitividade, organizações pensam estrategicamente no longo prazo para sua sustentação e sobrevivência. Ou seja, seu intuito é atender os principais fatores competitivos, o mercado em que atua e clientes, e, também, os objetivos estratégicos internos. Os outros autores afirmam que ao planejar estrategicamente persegue-se, racionalmente e com constância, os objetivos almejados pela organização, fazendo analogia aos cursos de ação a serem seguidos para a consecução dos objetivos formulados. Portanto, interpreta-se que Planejamento Estratégico, relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com as maneiras de alcançá-los, ao tratar de casos relacionados à totalidade da organização, visando coerência e sustentação decisória. Ainda, suas ideias convergem no sentido de que conferem ao processo pressupostos como o comprometimento de toda a organização, responsabilidade dos níveis hierárquicos mais altos da organização, ser processo político e envolver conflitos, poder e interesses.

Pereira (2010, p. 48), considera como objetivos do Planejamento Estratégico:

Levar a organização a atingir a resolutividade; aumentar a competitividade, sempre e cada vez mais; manter os seus potenciais de competitividade da organização; diminuir os riscos de tomar uma decisão errada; pensar e refletir sobre o futuro para construir o seu próprio futuro; integrar decisões isoladas das áreas funcionais da organização (Finanças; Recursos Humanos; Produção ou Serviços; e Marketing, Vendas ou Comercial) em um plano único e consistente com a estratégia global da organização; e fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização.

As principais vantagens do Planejamento Estratégico, segundo Müller (2014), são:

- Obter visão de conjunto: conhecimento sobre a organização (ambiente interno), mercado/clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores (ambiente externo);
- Agiliza e fundamenta decisões;
- Direção única para todos: alinhamento de esforços, objetivos comuns;
- Melhor capacidade de adaptação: frente às mudanças do ambiente;
- Otimiza alocação de recursos.

Beppler e Pereira (2013), apontam como limitações e desvantagens do Planejamento Estratégico:

- Resistência interna: quando membros da organização enxergam ameaças;
- Capacitação gerencial: barreiras na capacitação de pessoas para gerenciar a realização da implantação do processo de Planejamento Estratégico;
- Desafio: o início é mais complexo, visto que o planejamento é algo novo;
- Dispendioso: a organização precisará despende tempo para se reinventar.

Limitações do processo: há limitações impostas pela maneira de conduzir o processo: (a) Top-Down - construção das etapas do Planejamento Estratégico somente com a cúpula da organização, ou seja, de cima para baixo; (b) Bottom-up - construção das etapas do Planejamento com todos os membros da organização; ou (c) Misto - representantes de toda a organização (Beppler e Pereira, 2013, p. 21).

Para Kich e Pereira (2011, p. 30), “[...] fazer com que todos os níveis da organização absorvam a ideia do plano, [...] transformar o Planejamento Estratégico em pensamento estratégico”, é uma das principais limitações e desafios quanto à realização do PE.

O caráter globalizado do Planejamento Estratégico, ao considerar o ambiente ao qual pertence a organização, pressupõe a relevância de abordagem e definição de alguns aspectos da Teoria dos Sistemas:

- Sistema: “conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função” (Oliveira, 2007, p. 23);
- Elementos componentes de um sistema: objetivos (dos usuários do sistema e do próprio sistema), entradas do sistema (material, informação e energia para a operação ou processo), transformação do sistema (de uma entrada em produto, serviço ou resultado), saídas do sistema (resultados do processo de transformação, finalidades, coerentes com os objetivos, e quantificáveis), controles e avaliações do sistema (por medida do desempenho, padrão), e retroalimentação/realimentação/feedback

(reintrodução de uma saída, informação, instrumento de regulação retroativa ou de controle) (Oliveira, 2007).

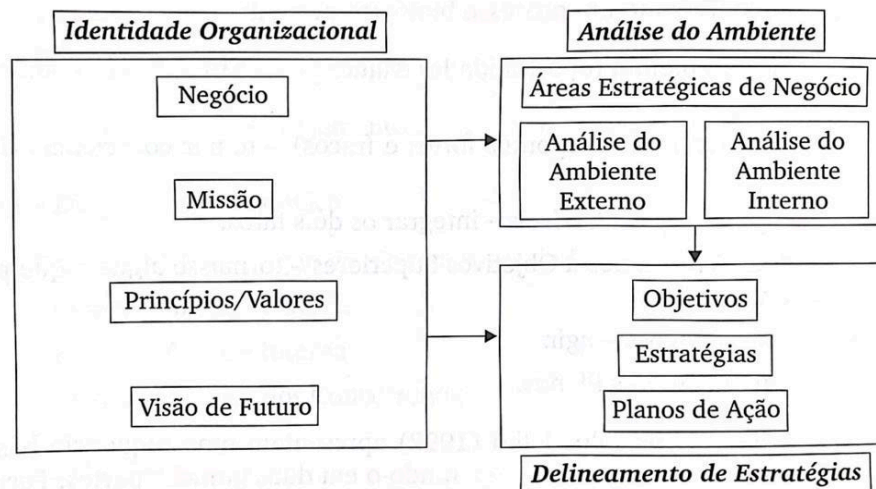
O planejamento estratégico é um sistema, pois tem um conjunto de partes interagentes e interdependentes, que devem consolidar um todo considerando os diversos fatores controláveis e não controláveis pela empresa, bem como busca determinado resultado - objetivos - desenvolvendo uma função específica - e importante - nas empresas (Oliveira, 2007, p. 23).

Müller (2014) propõe um método geral de condução do processo PE, no qual a implantação ocorre nas fases de Identidade Organizacional, Análise do Ambiente e Delineamento das Estratégias.

A Identidade Organizacional permite esclarecer à organização os questionamentos: "quem somos?" e "para onde vamos?" A Análise do Ambiente torna clara a visão de "onde estamos hoje?" E o Delineamento das Estratégias ajuda na definição de "como chegaremos lá?" (Müller, 2014, p. 23).

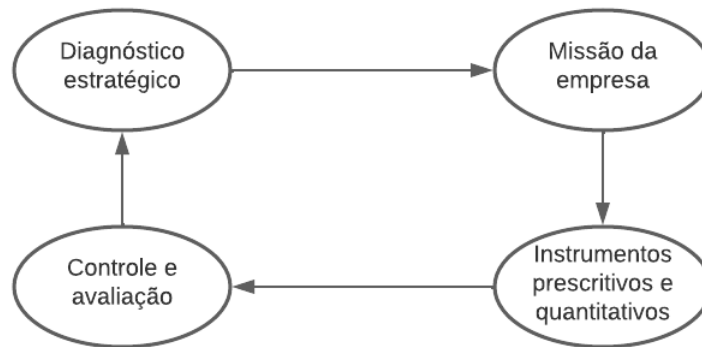
Os principais elementos do método de condução do PE, proposto no trabalho de Müller (2014), são detalhados na Figura 3.

**Figura 3** - Método de condução do PE.



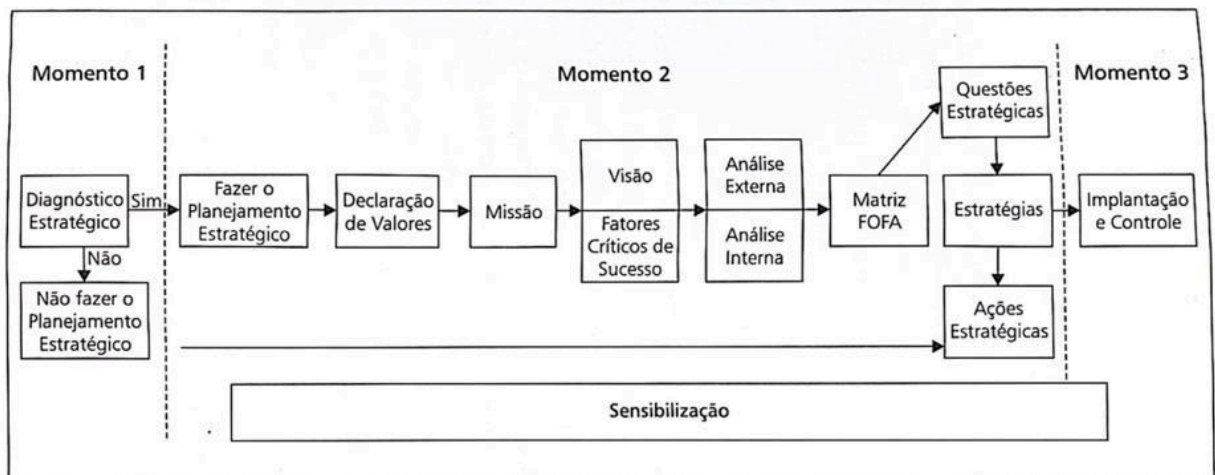
Fonte: Müller (2014, p. 24).

A metodologia proposta no trabalho de Oliveira (2007) pressupõe quatro fases básicas para elaboração e implementação do Planejamento Estratégico. São elas: Fase I - Diagnóstico estratégico; Fase II - Missão da empresa; Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos; e, Fase IV - Controle e avaliação. Na Figura 4 apresenta-se o esquema de seguimento desta metodologia. Porém, o autor ressalta que tal metodologia deve ser adaptada às condições e realidades internas e externas de cada empresa.

**Figura 4 - Fases do Planejamento Estratégico.**

Fonte: Oliveira (2007, p. 42).

Para Pereira (2010), o processo de Planejamento Estratégico possui três momentos, que são apresentados com maior detalhamento na Figura 5: Momento 1 - Diagnóstico Estratégico; Momento 2 - A formação das etapas do processo de Planejamento Estratégico; e, Momento 3 - Implementação e controle do processo de Planejamento Estratégico. O Momento 2 é composto pelos seguintes itens: Declaração de Valores, Missão, Visão, Fatores Críticos de Sucesso, Análise Externa (oportunidades e ameaças), Análise Interna (ponto fortes e fracos), Matriz FOFA, Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas.

**Figura 5 - Momentos do processo de Planejamento Estratégico.**

Fonte: Pereira (2010, p. 57).

Fundamentando-se na afirmação de Oliveira (2007, p. 38) de que “O conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar sua aplicação”, e avaliando as três metodologias anteriormente explicitadas chegou-se a uma decisão. O modelo seguido para fins de realização da presente pesquisa foi o modelo proposto por Pereira (2010). Portanto, os itens de cada momento específico do processo de

Planejamento Estratégico observados acima, na Figura 5, serão detalhados nos tópicos posteriores.

### 3.2.1 Diagnóstico Estratégico

O Diagnóstico Estratégico, componente do Momento 1 do processo, seguindo o modelo de Pereira (2010), caracteriza-se por ser a etapa em que o dono (na pequena organização), ou presidente (na grande organização), precisa tomar a decisão de fazer, ou não, o Planejamento Estratégico. O autor considera necessário que o responsável pelo diagnóstico responda às seguintes questões:

- a) **É este o momento ideal para a organização desenvolver um Planejamento Estratégico? A organização não está passando por grandes turbulências que podem "de largada" inviabilizar o processo todo?** Por exemplo, está com dificuldades financeiras; membros da coalizão dominante abaixo (diretores da organização) estão em conflito; a organização precisa demitir pessoas imediatamente ou até mesmo no médio prazo. Caso elementos como esses e outros parecidos sejam comuns, o Planejamento Estratégico não deve ser iniciado, primeiro a organização terá que resolvê-los. São elementos que não dizem respeito ao processo de Planejamento Estratégico, mas sim decisões estratégicas que, se não foram sanadas antes de iniciar, temos a certeza que farão o Planejamento ser um grande fracasso; e,
- b) **A maior coalizão dominante da organização está consciente da sua responsabilidade, ou seja, tem consciência de que terá que se envolver 100% com o processo?** Mais ainda, sabe o que é realmente um Planejamento Estratégico. Caso uma dessas situações gere qualquer tipo de dúvida, a organização não deve começar o processo de Planejamento Estratégico em hipótese alguma, destarte sabemos o que vai acontecer. Em primeiro lugar, o plano não será implantado; em segundo, haverá frustração; em terceiro, tão grave, corre-se o risco de nunca mais a organização conseguir implantar um Planejamento Estratégico, pois o seu ambiente foi contaminado. Por fim, podemos dizer que esse momento é o da intenção, do discurso, da aceitação por parte da coalizão dominante da organização, ou seja, o aceite e o compromisso das pessoas que determinam os seus rumos estratégicos (Pereira, 2010, p. 55-56).

### 3.2.2 Declaração de Valores

Pereira (2010, p. 64) afirma que,

[...] o que faz com que um processo de Planejamento Estratégico funcione é a Cultura da organização (crenças e atitudes que levam a organização a fazer o que lhe convém com o documento estratégico); uma estrutura organizacional coerente com as características da organização e do modelo do Planejamento escolhido; as habilidades, os talentos e o nível de conhecimento das pessoas que estão à frente do processo; uma liderança forte e capaz o suficiente para estimular e influenciar no momento necessário; e procedimentos e mecanismos eficientes e eficazes sempre com vista nos resultados futuros.



Não muito distante da percepção de Pereira (2010), está a concepção de Müller (2014, p. 27) de que: “Um aspecto importante no processo de Adaptação Organizacional é a questão cultural. A maneira como se vê o mundo é a fonte da forma de pensar e agir”.

Valores são elementos, padrões profundamente arraigados, norteadores de comportamento, por membros de uma organização, influentes em diversos aspectos da vida das pessoas (julgamentos morais, respostas aos outros, compromissos em relação a metas pessoais e organizacionais). Ainda, são os elementos que ditam para todos na empresa o que é certo e o que é errado, pois pessoas são motivadas a tomar decisões tendo sempre como base sistemas de crenças e valores (Müller, 2014; Pereira, 2010).

Müller (2014, p. 27) aponta que: “Os princípios ou valores ou crenças são guias para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento da Missão e na busca da Visão de Futuro”.

Para elaboração da Declaração de Valores, Pereira (2010), considera importante abordar: o que a organização defende; os comportamentos da organização; a maneira como a organização trata os funcionários e os clientes; o entendimento da organização sobre comportamento ético; a maneira como incentivam e valorizam os funcionários; e, a maneira como a organização é vista pela sociedade em que atua.

Para mais, Müller (2014) indica como objetivos da formalização dos Valores: explicitar a ética e moral da organização; motivar as pessoas à ação; orientar o comportamento; clarificar as responsabilidades sociais; e, impulsionar para conquistas extraordinárias. O autor afirma que, geralmente, há uma associação entre os Valores de uma organização e temas como clientes, qualidade, comunidade, Recursos Humanos, ecologia, imagem, inovação e tecnologia, ética, entre outros.

### **3.2.3 Missão**

Missão Organizacional de acordo com Müller (2014) é a definição clara do compromisso e dever da empresa para com a sociedade, a razão pela qual uma organização existe. O mesmo autor concorda com Pereira (2010), ao passo que ambos apontam que a Missão é a razão de ser da organização, e o papel que a empresa deve exercer dentro de seu negócio. Ou seja, através dela a organização comunica interna e externamente seu propósito.

Para formulação da Missão, Pereira (2010), considera importante: aquilo que a organização faz; para quem faz; para que faz; como faz; onde faz; e, qual a responsabilidade social e ambiental. O mais importante, porém, é considerar qual o negócio da organização.

Para mais, Müller (2014, p. 25) indica como objetivos da formalização da Missão:

Ela ajuda a concentrar o esforço das pessoas para uma direção comum; Ela ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes; Ela serve de base lógica geral para alocar recursos organizacionais; Ela estabelece áreas amplas de responsabilidade por tarefa dentro da organização; Ela atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Ressalta-se que, assim como a Declaração de Valores, a Missão deve ser formalizada e debatida com envolvimento em todos os níveis da empresa. Pois, seu papel será que os integrantes tenham a mesma percepção do significado e da finalidade dos negócios da organização (Müller, 2014; Pereira, 2010).

### **3.2.4 Visão**

A visão pode ser idealizada como uma bússola, visualização de um caminho, uma imagem compartilhada e viva de um estado ambicioso e desejável, um quadro amplo de onde se quer que a empresa chegue, como as pessoas, e os gestores da organização, esperam que ela seja futuramente. Ou seja, a definição da Visão envolve a elaboração de cenários e objetivos futuros, com considerações à atual situação, perspectivas e tendências, na busca pela permanência da competitividade (Müller, 2014; Pereira, 2010).

Para elaboração da Visão, Pereira (2010), considera alguns elementos essenciais: motivação (inspirar os funcionários da organização); precisa ser atingível (não apenas uma fantasia); precisa ter força (mirar na grandeza; ser clara e concreta; adaptar-se aos valores da organização; ser fácil de comunicar; ser simples, mas poderosa; mostrar aonde a organização quer chegar; ser fácil de ler e entender; abranger o espírito desejado pela organização; ser compacta; chamar a atenção e mexer com as pessoas; descrever a situação escolhida para o futuro; poder ser sentida/vivenciada; estabelecimento de um Horizonte Estratégico, Temporal; e, ser desafiadora.

Ressalta-se que, “O Horizonte Estratégico é definido a partir da dinâmica do negócio em que a organização atua” (Pereira, 2010, p. 89).

### **3.2.5 Fatores Críticos de Sucesso**

Fatores Críticos de Sucesso, correspondem à etapa que não apenas a organização tem poder de definir, elaborar e formalizar, pois o mercado tem grande influência em relação a estes fatores. Portanto, entende-se que eles representam um elemento de suma importância dentro do modelo de Planejamento Estratégico, são as condições fundamentais a serem

satisfeitas para que as organizações obtenham sucesso no seu setor de atuação, sendo diferentes para cada setor (Pereira, 2010).

Pode-se dizer, ainda, que é um conjunto especial de condições baseadas na análise do setor e nas forças que a organização identificou como responsáveis pela estrutura do seu negócio. Podem ser inclusive diferentes para organizações de um mesmo setor da economia. Para cada organização, temos um rol de FCS. Em resumo, são aquelas condições que a organização tem que ter para sobreviver; e não é ela quem as estabelece, ou melhor, é ela, mas, observando o mercado, ou seja, lendo as condições que o mercado está passando (Pereira, 2010, p. 94).

### 3.2.6 Análise Externa e Análise Interna

Em relação às organizações, Pereira (2010), expõe uma das preocupações que marcam todos os empresários, empreendedores, diretores, enfim todos aqueles que desempenham papéis de líderes, ou são donos, de um negócio ou instituição, não prosperar. Ou seja, estarem fadadas ao fracasso. O autor relaciona o fato de as organizações serem entendidas como sistemas fechados, que representam a não interação com o ambiente externo, a casos de fracasso. Na atualidade, principalmente, com a economia tão dinâmica e com clientes mais exigentes, atentos e sensíveis, o autor enxerga a necessidade de as organizações estarem em constante sintonia com o seu meio externo.

Oliveira (2007, p. 3) afirma: “Esse enquadramento de interação dos fatores externos - não controláveis - e internos - controláveis - da empresa é que consolida a abordagem estratégica nas empresas”.

Destaca-se que:

Os efeitos favoráveis ou desfavoráveis das forças ambientais ou externas à empresa podem ter caráter temporal variável e, conseqüentemente, as decisões tomadas no sentido de reagir a esses estímulos terão uma dimensão temporal de curto ou longo alcance. E é dentro desse contexto que se costuma definir o planejamento estratégico e diferenciá-lo do planejamento tático ou do planejamento operacional (Oliveira, 2007, p. 22).

Segundo Certo e Peter (2005), o intuito de uma organização para realizar a análise ambiental é que ela sirva de apoio para que atinjam as suas metas com efetividade e eficiência. Deste modo, para que obtenham sucesso nesta atividade ela tem de ser: Conceitual, e estar conectada às atividades de planejamento; Exigente no sentido de obter informações da alta administração da organização; Ser apoiada pela alta administração; Ser executada por estrategistas.

Oliveira (2007, p. 25) define o ambiente como “o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a

operação do sistema”. Portanto, o ambiente de um sistema (por exemplo, a empresa foco de uma pesquisa ou estudo), é o conjunto de fatores ou elementos externos. O autor salienta que uma alteração em qualquer uma das partes pode gerar mudanças ou alterações na outra.

Ao contrário de um sistema fechado, um sistema aberto está constantemente em intercâmbio com seu ambiente, e a partir de uma adaptação constitui-se um equilíbrio dinâmico. “Esse intercâmbio é constituído de fluxos contínuos de entradas e saídas de materiais, energia e/ou informações” (Oliveira, 2007, p. 27).

Para Oliveira (2007), a informação pode ser um elemento essencial no caso do Planejamento Estratégico para redução da incerteza em relação ao ambiente. De acordo com o autor, também há o intercâmbio de poder e influência entre um sistema e seu ambiente.

Conforme explicitado anteriormente, o ambiente externo exerce influência nos sistemas. Portanto, existem forças macroambientais, as quais devem ser monitoradas constantemente:

As empresas devem monitorar seis importantes forças macroambientais: demográfica, econômica, sociocultural, natural, tecnológica e político-legal. [...] é preciso lembrar que suas interações levarão a novas oportunidades e ameaças. Por exemplo, o explosivo crescimento populacional (força demográfica) acarreta o esgotamento mais rápido de recursos e níveis mais elevados de poluição (força natural), o que faz com que os consumidores exijam mais leis (força político-legal). As restrições estimulam novos produtos e soluções tecnológicas (força tecnológica) que, se forem acessíveis (força econômica), podem mudar atitudes e comportamentos (força sociocultural) (Kotler; Keller, 2012, p. 77).

Oliveira (2007, p. 72) confirma as proposições acima, ao considerar que a análise ambiental “corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseada nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas”.

Na análise do ambiente externo o que cabe às organizações, ao nível estratégico, melhor dizendo, é interpretar as situações e mapear as oportunidades e ameaças que o ambiente impõe, as quais os afetam, direta ou indiretamente. Deste modo, entende-se que conhecer as forças externas, que configuram-se em ameaças e oportunidades, é essencial para o processo decisório estratégico (Oliveira, 2007; Pereira, 2010).

Oliveira (2007) define oportunidade como a força variável que foge do controle da organização, mas que pode favorecer as suas estratégias sendo uma situação do meio ambiente com potencial de aproveitamento para aumentar sua competitividade e, ainda, facilitar o cumprimento da sua missão. Partindo-se do pressuposto de que ela foi devidamente analisada, de maneira efetiva e eficiente, a fim de servir à organização com a formulação de uma estratégia congruente à oportunidade. O autor adverte salientando que aquele que

reconhece uma oportunidade do ambiente e não a aproveita, possivelmente, terá que lidar com uma ameaça, devido à competitividade, conhecimentos, habilidades e atitudes do concorrente. Em contrapartida, segundo o mesmo autor, aquele que reconhece uma ameaça do ambiente, tem o poder de convertê-la em oportunidade para a empresa, com a formulação de uma boa estratégia, congruente à oportunidade.

De acordo com Pereira (2010), as ameaças são os elementos negativos que criam dilemas e impasses às estratégias e processos decisórios, assim como as oportunidades são forças variáveis que fogem do controle da organização, mas podem ser evitadas.

Como variáveis ambientais, Pereira (2010) cita: tecnológica; ecológica; sindicais; culturais; sociais; comunidade; clientes, concorrentes; fornecedores do governo; econômica (por exemplo, inflação, taxas de juros); mercado (por exemplo, tendências, produtos de sucesso, modismo, crescimento); e, educação.

Segundo Pereira (2010) dentre as técnicas para análise do ambiente externo das organizações, existem: análise das variáveis ambientais, análise da concorrência e análise da competitividade.

Quanto à análise do ambiente interno, têm-se dois elementos:

- Forças: reconhecimento das competências da organização que proporcionam uma vantagem no ambiente organizacional;
- Fraquezas: incompetências da organização ou possibilidades de melhoria (Pereira, 2010).

Segundo Pereira (2010, p. 109), os pontos fortes “são características ou recursos disponíveis da organização que facilitam o resultado”. Já os pontos fracos são “as características ou limitações da organização que dificultam a obtenção de resultados” de acordo com Pereira (2010, p. 110). O autor considera as duas como variáveis controláveis, visto que a organização pode interferir rapidamente a fim de resolver a situação. Com isso, problemas podem ser mitigados, eliminados ou, ainda, incompetências convertidas em competência por intermédio de uma estratégia bem formulada.

Salienta-se que:

A metodologia básica para se fazer tal análise pode ser através de um estudo profundo de todas as áreas funcionais da organização. cabe lembrar que o processo de Planejamento Estratégico é válido para todo e qualquer tipo de organização, independentemente de setor ou tamanho. Assim, aquela que não tem as áreas funcionais bem definidas também pode utilizá-las, não há problema; pode apenas citar os elementos sem vinculá-los a nenhuma área em especial (Pereira, 2010, p. 110).

Portando, Pereira (2010) frisa que a análise interna realizada para elaboração do Planejamento Estratégico deve ser feita para todos os elementos relevantes ao processo, com diferenciação entre as fraquezas e forças. Visto que, quando se dá a programação, as estratégias devem ser diferentes também, com relação a cada ponto, forte ou fraco.

Para Pereira (2010), os elementos fonte de análise devem ser contextualizados, individualmente, em determinada organização, ao elaborar o Planejamento Estratégico. Ainda, o autor classifica estes elementos por área funcional: Área de Marketing (Mix Marketing, os 4 P's do Marketing); Área de Produção (capacidade de produção e expansão, planejamento e controle da produção, tecnologia, outros); Área de Recursos Humanos (capacitação, motivação, segurança, outros); Área Financeira (contas a pagar e a receber, orçamento, lucratividade, liquidez, fluxo de caixa, outros); Elementos que afetam a organização como um todo estrutura organizacional, rotinas administrativas, processo de comunicação interna, sistema de informações gerenciais, sistema de planejamento, e habilidade da gerência.

### **3.2.7 Matriz FOFA**

Esta etapa, que é a junção das duas anteriores, é crucial. Faz-se toda a análise externa e toda a análise interna da organização, para chegar a este ponto. A união é denominada Matriz FOFA (Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças), ou Matriz SWOT (dos termos em inglês: Strength, Weaknesses, Opportunities e Threats). Portanto, permite monitorar os ambientes externo e interno, reunindo todos os elementos anteriormente citados (Kotler; Keller, 2012; Pereira, 2010). A representação gráfica da Matriz FOFA pode ser observada na Figura 6.

Figura 6 - Matriz FOFA.

	FATORES INTERNOS (CONTROLÁVEIS)	FATORES EXTERNOS (INCONTROLÁVEIS)
PONTOS FORTES	FORÇAS	OPORTUNIDADES
PONTOS FRACOS	FRAQUEZAS	AMEAÇAS

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2015).

Para a elaboração da Matriz FOFA, Pereira (2010, p. 114-115), elenca alguns questionamentos que podem ser feitos, com o intuito de promover auxílio: “O ponto forte ‘x’ ajuda a acabar com ponto fraco ‘y’? (Sim ou Não); O ponto forte ‘x’ ajuda a aproveitar a oportunidade ‘z’? (Sim ou Não); O ponto forte ‘x’ ajuda a minimizar o impacto da ameaça ‘M’? (Sim ou Não)”.

Ou seja, a equipe responsável por esta etapa definiu os pontos fortes, as oportunidades, os pontos fracos e as ameaças, para depois ela relacionar todos os quatro elementos, contrapor em pares, para chegar até possíveis conexões. Os pontos fortes podem ter alguma associação, positiva ou negativa, com oportunidades, ameaças e pontos fracos. Por fim, as inter-relações são transformadas na Matriz FOFA (Pereira, 2010).

Kich e Pereira (2011), e Pereira (2010), apontam que a organização possui uma boa posição no mercado em que atua quando a maior parte das respostas são "Sim". Ainda, ressaltam que,

De todas as ligações, caso a empresa apresente mais de 80% de respostas Sim, significa que a organização está muito bem. Porém, pode-se fazer ainda uma prova real aos 80%. Por exemplo, depois de finalizar e fazer o percentual, faz a seguinte pergunta a ela mesma: caso eu substitua todos os mesmos 80% de Sim em Não e os 20% de Não em Sim, a organização, na visão da empresa, melhorará? Caso a resposta seja SIM, melhorará com a mudança, assim configura-se que a organização

não está bem, pois as ligações de Sim não são consistentes e, portanto, não está bem (Kich; Pereira, 2011, p. 45).

### 3.2.8 Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas

A estratégia, assim como a tática, é um aspecto de comportamento. Porém, a estratégia relaciona-se com objetivos de longo prazo, e a maneira com a qual eles serão alcançados. Portanto, ela afeta a empresa como um todo (Oliveira, 2007).

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2009, p. 24) estratégia “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Beppler e Pereira, (2013, p. 32) apontam que “[...] Os conceitos iniciais de estratégia, do momento em que ela passou a ser introduzida nas empresas, estavam delineados sob uma ótica mais racional”.

A consolidação da administração estratégica dentro dos ambientes organizacionais se deu por um esforço de adaptar-se ao contexto turbulento e complexo da sociedade. O que, de certa forma, é exigido das empresas. Portanto, a estratégia configura-se pelo “ [...] estabelecimento de um objetivo, de um norte, para o qual se podem traçar diferentes caminhos sem comprometer a finalidade central da organização” (Beppler; Pereira, 2013, p. 32).

Estratégia não possui definição certa, única, universal, pois os diversos autores do campo a utilizam de maneiras distintas.

Mintzberg (*et al.*, 2007), categoriza diferentes definições de estratégia, como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Para mais, o autor diversifica-a expondo as divergências e convergências entre estratégias deliberadas (visão tradicional do termo) e emergentes. Com isso, entende-se que elas podem ser pretendidas, não pretendidas, ou ainda concebidas na organização sem nem terem sido formuladas. Em contrapartida, Porter (*apud* Mintzberg *et al.*, 2007), personalidade notória neste campo, acredita na estratégia como um conceito firmemente integrado, claramente coerente e altamente deliberado, imprescindível na busca por vantagem competitiva pela empresa.

Estratégia competitiva significa ser diferente dos concorrentes. Isso consiste em desenvolver um conjunto de atividades específicas para dar suporte à posição estratégica. Defender essa posição, entretanto, depende do desenvolvimento de habilidades que os concorrentes terão dificuldade para imitar (Mintzberg *et al.*, 2007, p. 23).

Para Glueck (1980, p. 9, *apud* Mintzberg, *et al.*, 2007, p. 24), “estratégia é um plano unificado, amplo e integrado... criado para assegurar que os objetivos básicos da empresa



sejam atingidos”. Sendo assim, o termo pode ser definido como plano, um curso de ação pretendido, uma diretriz, e ser criado com antecipação. Ainda, pode ser um pretexto, ou seja, uma manobra específica para se sobrepor a concorrência em um cenário competitivo.

Entretanto, segundo Mintzberg (*et al.*, 2007), as definições anteriores não são suficientes por si só. Explicita que estratégia pode ser um padrão em uma corrente de ações, apresentando consistência no comportamento, sendo ela pretendida ou não. O autor ressalta que supostamente a maioria das estratégias localizam-se em uma linha contínua, possuindo elementos que as caracterizam como deliberadas e também emergentes. “Todas as estratégias da vida real precisam misturar as duas de alguma forma: exercer controle fomentando o aprendizado” (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000, p. 18). Para mais, ao conceber a definição de estratégia como plano sendo estratégia pretendida, e de estratégia como padrão sendo realizada, tem-se a distinção entre estratégias deliberadas e emergentes. Ou seja, estratégias deliberadas são aquelas cujas intenções prévias foram realizadas. Porém, estratégias emergentes são aquelas nas quais os padrões se desenvolvem sem intenções, ou apesar das pretensões (não-realizadas). “Dessa forma, a resposta à pergunta ‘a que se refere a estratégia’ é: potencialmente a tudo. Refere-se a produtos e processos, clientes e cidadãos, responsabilidades sociais e interesses próprios, controle e cor.” (Mintzberg *et al.*, 2007, p. 26). A Figura 7 mostra a relação entre as diferentes esferas.

**Figura 7 - Estratégias deliberadas e emergentes.**



Fonte: Mintzberg (*et al.*, 2007, p. 25).

Segundo Hofer e Schendel (1978), a estratégia pode ter papel de força mediadora, conciliando organização e ambiente (contexto interno e externo). Assim sendo, pode ser definida como uma posição, um meio de localizar uma organização em determinado ambiente. Esta pode ser compatível com todas as demais, ou algumas delas, pois se é definida

uma posição pode haver um plano, ou pretexto, e ainda encontrá-la por meio de um padrão de comportamento (*apud* Mintzberg *et al.*, 2007).

De acordo com Mintzberg (*et al.*, 2007), estratégia como perspectiva consiste em ter uma posição escolhida (pretendida) e foco na maneira de enxergar o mundo, compartilhada pelos membros de uma organização (unidos por pensamento, intenções, e/ou comportamento comum, ações). Para os autores, esta perspectiva torna a estratégia, acima de tudo, um conceito. Ressalta que:

É importante lembrar que ninguém nunca viu ou tocou uma estratégia; cada estratégia é uma invenção, uma criação da imaginação de alguém, seja concebida com a intenção de regular o comportamento antes que ocorra a ação, seja inferida como padrão para descrever um comportamento que já ocorreu (Mintzberg *et al.*, 2007, p. 27).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), delimitaram dez grandes escolas de pensamento estratégico, que podem ser examinadas nos Quadro 1, Quadro 2 e Quadro 3, os quais foram definidos com base em grupos, determinados pela natureza das mesmas.

**Quadro 1** - Grupo 1: Escolas de pensamento estratégico de natureza prescritiva.

<b>Grupo 1 - Escolas de natureza prescritiva</b>			
<b>Escolas</b>	<b>Formulação</b>	<b>Premissas</b>	<b>Principais autores</b>
<b>Escola da concepção (design)</b>	Processo de transformação.	Pensamento consciente; responsabilidade pelo controle e percepção do executivo principal; modelo simples e informal; estratégias únicas; implementação após formulação.	Selznick (1957); Andrews (1965).
<b>Escola do planejamento</b>	Processo formal.	Processo consciente de planejamento formal; responsabilidade total pelo executivo principal; execução pelos planejadores; estratégias surgem prontas, devem ser explicitadas depois implementadas.	Ansoff (1965).
<b>Escola do posicionamento</b>	Processo analítico.	Estratégias-chave desejáveis são as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros; estratégias são posições genéricas. Formulação e seleção com base em cálculos analíticos.	Purdue (1970); Porter (1980, 1985).

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Beppler e Pereira (2013, p. 41-44), Kich e Pereira (2011).

**Quadro 2 - Grupo 2: Escolas de pensamento estratégico de natureza descritiva.**

<b>Grupo 2 - Escolas de natureza descritiva</b>			
<b>Escolas</b>	<b>Formulação</b>	<b>Premissas</b>	<b>Principais autores</b>
<b>Escola do espírito empreendedor</b>	Processo visionário.	Estratégia na mente do líder como perspectiva, senso de direção (longo prazo); processo semiconsciente, de experiência e intuição do líder, o qual promove fortemente a visão, estratégia maleável; a organização mais flexível; pode haver alteração, visão permanece a mesma.	Schumpeter (1950); Cole (1959).
<b>Escola cognitiva</b>	Processo mental.	Processo cognitivo do estrategista; estratégias como perspectivas, moldam a maneira das pessoas lidarem com as informações do ambiente, sendo difíceis de realizar e mudar (se não forem mais viáveis).	Simon (1947, 1957); March e Simon (1958).
<b>Escola do aprendizado</b>	Processo emergente.	Natureza complexa e imprevisível do ambiente da empresa, e base de conhecimentos necessários impede o controle deliberado; o sistema coletivo, em geral, que aprende; aprendizado de forma emergente; comportamento estimula o pensamento retrospectivo, para compreensão da ação; papel do líder: gerenciar o aprendizado estratégico; estratégias são padrões do passado, depois tendências para o futuro; perspectiva orientadora do comportamento geral.	Cyert e March (1963); Weick (1969); Quinn (1980); Prahalad e Hamel (1980).
<b>Escola do poder</b>	Processo de negociação.	Moldada por poder e política; estratégias resultantes são posições e meios; poder micro vê a formação da estratégia como a interação, através de persuasão e barganha; o poder macro vê a organização como promovendo seu bem-estar como controle ou cooperação com outras organizações.	Allison (1971); Pfeffer e Salancik (1978); Astley (1984).
<b>Escola da cultura empresarial</b>	Processo coletivo.	Processo de interação social, com base em crenças adquiridas pelo indivíduo através de socialização; estratégia como perspectiva, com base em intenções coletivas; cultura e ideologias não encorajam mudanças estratégicas.	Rhenman e Normann (1960).
<b>Escola do ambiente</b>	Processo reativo.	Ambiente como agente central para geração da estratégia; organização deve responder a essas forças ambientais para não ser "eliminada"; liderança: elemento passivo, deve interpretar o ambiente e garantir a adaptação da organização a ele; empresas agrupadas em nichos distintos.	Hannan e Freeman (1977).

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Beppler e Pereira (2013, p. 41-44), Kich e Pereira (2011).

**Quadro 3** - Grupo 3: Escola da configuração.

<b>Grupo 3 - Escola da configuração</b>			
<b>Escola</b>	<b>Formulação</b>	<b>Premissas</b>	<b>Principais autores</b>
<b>Escola da configuração</b>	Processo de transformação.	Organização possui configuração estável de suas características; os períodos de estabilidade são interrompidos por transformação; transformações podem organizar-se ao longo do tempo em sequências padronizadas; a administração estratégica deve sustentar a estabilidade, ou as mudanças estratégicas adaptáveis, e reconhecer periodicamente a necessidade de passar por transformação; pode abranger características de cada uma das escolas anteriormente citadas.	Chandler (1962); Mintzberg, Miller, McGil (1970); Miles e Snow (1978).

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Beppler e Pereira (2013, p. 41-44), Kich e Pereira (2011).

Mintzberg (*et al.*, 2007), determina a existência de três elementos cruciais para que uma estratégia formal seja eficaz: o conjunto estabelecido de metas (ou objetivos) a serem atingidas, políticas que orientam, delimitam, a ação e sequências de ação de ordem prioritária para cumprimento das metas, em congruência com as políticas; conceitos e forças principais (temporárias ou permanentes), a fim de que haja coesão, flexibilidade, equilíbrio, senso de posicionamento contra a oposição inteligente e foco; e, ainda, reconhecer que lidam com o imprevisível, e também com o desconhecido.

Sem se opor às ideias expressas pelos demais estudiosos do campo da estratégia vinculados à Administração, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 15-16) afirmam que:

É claro que nem tudo isso vem do campo da Administração. Todas as espécies de outros campos fazem contribuições importantes para nossa compreensão do processo de estratégia. [...] No limite, a formulação de estratégias não trata apenas de valores e da visão, de competências e de capacidades, mas também de militares e de religiosos de crise e de empenho, de aprendizado organizacional e de equilíbrio interrompido de organização industrial e de revolução social.

São outros elementos estruturais e fatores críticos para uma estratégia eficaz, segundo exemplos históricos (ambientes empresarial e militar-diplomático):

- Objetivos claros, decisivos;
- Manter a iniciativa;
- Concentração;
- Flexibilidade;
- Liderança coordenada e comprometida;
- Surpresa (rapidez, segredo e inteligência);
- Segurança (bases de recursos e pontos operacionais vitais para a empresa) (Mintzberg *et al.*, 2007).

Acerca da concepção e importância da estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 18-22) fazem alguns adendos:

Assim, as estratégias emergentes não são, necessariamente, más, e as estratégias deliberadas, boas; os estrategistas eficazes as misturam de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente capacidade para prever e também a necessidade de reagir a eventos inesperados. [...] E este é um papel importante da estratégia nas organizações: ela resolve as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes - como voltar-se para os clientes e atendê-las, ao invés de debater quais mercados são os melhores.

Acrescentando novidades à visão tradicional da estratégia organizacional, percebe-se a necessidade de atuação das empresas para além da função do objetivo racional da lucratividade. Portanto, nos últimos tempos entende-se a precisão por atender a clientes de maneira mais personalizada, contribuir para o desenvolvimento da comunidade, lidar com mercados dinâmicos e globalmente competitivos. Esta ampliação de perspectiva se deu pelo fato de enxergarem a estratégia como elemento de ligação entre organização e sociedade (Beppler; Pereira, 2013).

A visão de Ansoff (1983), mesmo que anterior à transformação referida, revalida os fatos apontados. Pois, o autor afirma que devido à crescente complexidade das atribuições da sociedade e às transformações dos valores sociais identificou-se que o formato e estruturação das organizações históricas, de seu tempo e anteriores a ele, não se adequam às necessidades da sociedade. Devendo, portanto, moderar a busca incessante por lucro, aquela que funciona a demérito da ética social, e servir ao público (comunidade e sociedade).

Para mais, Beppler e Pereira (2013, p. 33) destacam que: “A sustentação das organizações depende sobremaneira da capacidade de conhecer as variáveis externas e internas que podem contribuir para o alcance de sua estratégia”. Corroborando com a visão anterior, Certo e Peter (2005) apontam a relevância da análise do ambiente, a qual fornece as informações necessárias ao processo de formulação da estratégia. Portanto, tal análise é compreendida estruturalmente pelos autores em: análise de questões críticas (provêm a estrutura necessária de investigação da situação atual da organização); e análise dos fatores externos (oportunidades e riscos) e internos (pontos fortes e pontos fracos).

O momento de formulação do processo estratégico da organização é iniciado a partir das Questões Estratégicas, questões abrangentes e relevantes. Como aponta Pereira (2010, p. 128),

Não existe um número ideal de questões, desde que consigam abarcar todos os elementos levantados nas etapas anteriores. [...] são os grandes temas ou projetos a serem elaborados e implementados para o horizonte estratégico definido na Visão. [...] Nada pode ficar sem resposta.

Por meio de listagem das Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas, similares os objetivos e metas, a organização passa a pensar em “o que fazer?” e formular as Estratégias para resolver a situação. As Ações Estratégicas nascem das Estratégias, são o “como fazer”, que corroboram com análises contínuas do desempenho da organização, através de um processo sistemático de acompanhamento e controle (Beppler; Pereira, 2013; Pereira, 2010).

Ainda, “Para cada Ação Estratégica deve haver um responsável, uma data de início e de término da Ação, recurso financeiro necessário (quando possível) e algum indicador de desempenho (quantitativo ou qualitativo)” (Pereira, 2010, p. 129).

### **3.2.9 Implementação, Acompanhamento e Controle**

Com o término do Momento 2 do modelo de Planejamento Estratégico de Pereira (2010), que resulta em um documento do processo de PE, começa a etapa de Implantação, ação prática. Ainda, pressupõe-se a criação de uma equipe de Acompanhamento e Controle, visando a plenitude do PE. Ressalta-se que os agentes incumbidos de acompanhar e avaliar a implantação, conseqüentemente de resolver problemas, são a equipe definida e formalizada pelo nível mais alto da organização, podem e devem ser aqueles que elaboraram a Declaração de Valores, a Missão, a Visão, os Fatores Críticos de Sucesso, a Análise Externa e Análise Interna, a Matriz FOFA, as Questões Estratégicas, as Estratégias e as Ações Estratégicas (Pereira, 2010).

A organização pode colocar em prática o documento de Planejamento Estratégico, implantando-o através do lançamento oficial do documento aos seus colaboradores e da composição dos membros da equipe de Acompanhamento e Controle, na própria organização, por exemplo, com: vídeo postado na intranet da organização; cartazes; ou, evento de lançamento (Pereira, 2010).

Faz-se uma ressalva importante:

É geralmente na Implantação que o Planejamento Estratégico começa a dar problemas, pois muitas vezes não se dá o devido valor para a Implantação, uma vez que as pessoas acabam voltando para as suas funções tradicionais na organização depois do momento 2 e acabam esquecendo de implantar o processo de Planejamento. Por isso, uma equipe de acompanhamento é de suma importância para o sucesso da Implantação do processo de Planejamento Estratégico (Pereira, 2010, p. 133-134).

Por fim, em relação ao controle de todo o processo, Pereira (2010), cita em seu trabalho uma das ferramentas mais utilizadas. O Balanced Scorecard (BSC), é segundo o

mesmo autor, uma ferramenta gerencial criada por Kaplan e Norton (1996, 1997, 2004, *apud* Pereira, 2010): um Mapa Estratégico que elenca quatro perspectivas (Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos, e do Aprendizado e Crescimento), com objetivos indicadores, metas e iniciativas, em cada uma.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O conceito de pesquisa, por Marconi e Lakatos (2003, p. 155), é: “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Os mesmos autores definem o método como “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (*ibidem*, p. 83).

Na presente pesquisa o objetivo foi elaborar o Planejamento Estratégico da Meri Ouverrosa Ltda, empresa que atua no ramo vinculado à prática de atividades físicas. Com foco neste objetivo, portanto visando seu atingimento, foram elencadas as seguintes etapas: definição da classificação da pesquisa; definição do universo da pesquisa; delimitações da pesquisa; levantamento referencial informativo acerca da coleta de dados e da análise de dados.

### 4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem dos objetivos desta pesquisa classifica-se como exploratória e, também, descritiva, com enfoque aplicado. Quanto à abordagem do problema, a presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Visto que, o intuito do trabalho foi elaborar o Planejamento Estratégico de uma empresa por meio de levantamento bibliográfico, no desenvolvimento da fundamentação teórica, e de análise da sua situação atual.

No levantamento bibliográfico foi devidamente destrinchado o modelo de Planejamento Estratégico desenvolvido por Pereira (2010). Deste modo, determinou-se que para prosseguimento da pesquisa, nos tópicos de diagnóstico organizacional e propostas de ações, os momentos e etapas do modelo escolhido seriam aplicados. No tocante, os momentos e etapas do modelo de Planejamento Estratégico foram: Momento 1 - Diagnóstico Estratégico; Momento 2 - Planejamento Estratégico (Declaração de Valores, Missão, Visão, Fatores Críticos de Sucesso, Análise Externa, Análise Interna, Matriz FOFA, Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas); Momento 3 - Implementação, Acompanhamento e Controle (Pereira, 2010).

De acordo com Gil (2008, p. 50) a pesquisa bibliográfica é “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. O mesmo



autor aponta ser possível realizar pesquisas bibliográficas como um elemento das pesquisas exploratórias para que seja utilizada a técnica de análise de conteúdo. O autor classifica a pesquisa descritiva por seu fundamento na descrição das particularidades de uma população, de um fenômeno, ou ainda por estabelecer relações entre variáveis, visto que empregam técnicas padronizadas de coleta de dados.

Ainda, esclarecendo a definição da abordagem dos objetivos, salienta-se que pesquisas descritivas se aproximam de pesquisas exploratórias em casos nos quais auxiliam a visualizar o problema de uma nova forma. São, portanto, utilizadas por pesquisadores sociais que buscam realizar melhorias em determinada atuação prática, em cenários organizacionais (Gil, 2008). Dado o exposto, a presente pesquisa, por seu objetivo de elaborar o Planejamento Estratégico de uma empresa do mundo real e atuando na prática, foi definida como exploratória e descritiva.

Pesquisas do tipo exploratórias visam desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, a partir da formulação de problemas mais precisos, podendo envolver técnicas de levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (Gil, 2008). Segundo Gil (2008), a pesquisa qualitativa é aquela em que não existem fórmulas que orientem o pesquisador, a análise dos dados dependerá, diretamente, de sua capacidade e estilo, devido à subjetividade e alto nível de detalhamento característicos. A pesquisa realizada para elaboração do Planejamento Estratégico pressupõe um alto nível de detalhamento da situação da empresa, como, também, maior subjetividade em razão da necessidade de viabilidade dos recursos humanos.

Para mais, com relação às técnicas, delineamentos, o presente trabalho foi definido como uma pesquisa-ação. Tal técnica de pesquisa possui um caráter social, orientado para fins de resolução de problemas ou de transformação e mudanças no campo social, com maior flexibilidade na elaboração e execução dos meios de investigação concreta (Thiollent, 2011).

Para Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015, p. 25) “a pesquisa-ação tem como objetivo resolver ou explicar problemas encontrados em certo sistema. Busca, além disso, produzir conhecimento tanto para a prática quanto para a teoria”. Além disso, os autores expõem que “o entendimento do contexto e dos objetivos pode ser descrito como uma etapa prévia do ciclo da pesquisa-ação, necessário para o bom desenvolvimento da pesquisa” (*ibidem*, p. 26).

Complementando a visão dos autores citados anteriormente, Thiollent (2011, p. 25) aponta que “pela pesquisa-ação é possível estudar dinamicamente os problemas, decisões, ações, negociações, conflitos e tomadas de consciência que ocorrem entre os agentes durante o processo de transformação da situação”.

Relembrando a questão de pesquisa do trabalho, trazida no tópico de introdução, é possível entender a definição da técnica de pesquisa-ação. A pergunta de pesquisa é, portanto: Quais são as etapas teóricas e práticas de um Planejamento Estratégico para a Meri Ouverrosa Ltda? A partir da análise de dados coletados sobre a situação atual da organização, que busca desenvolver embasamento para transformação, ampliação, crescimento e desenvolvimento, foram produzidos conhecimentos práticos e teóricos.

De acordo com Thiollent (2011, p. 22), tal técnica é apropriada a uma pesquisa quando o pesquisador pretende “desempenhar um papel ativo na própria realidade dos fatos observados”. Partindo desta premissa, o autor aponta alguns dos principais aspectos da pesquisa-ação:

- a) há uma ampla e explícita interação entre pesquisadores e pessoas implicadas na situação investigada;
- b) desta interação resulta a ordem de prioridade dos problemas a serem pesquisados e das soluções a serem encaminhadas sob forma de ação concreta;
- c) o objeto de investigação não é constituído pelas pessoas e sim pela situação social e pelos problemas de diferentes naturezas encontrados nesta situação;
- d) o objetivo da pesquisa-ação consiste em resolver ou, pelo menos, em esclarecer os problemas da situação observada;
- e) há, durante o processo, um acompanhamento das decisões, das ações e de toda a atividade intencional dos atores da situação;
- f) a pesquisa não se limita a uma forma de ação (risco de ativismo): pretende-se aumentar o conhecimento dos pesquisadores e o conhecimento ou o "nível de consciência" das pessoas e grupos considerados (Thiollent, 2011, p. 22-23).

Um dos motivadores para a realização desta pesquisa foi o fato de a pesquisadora desempenhar um papel ativo na empresa Meri Ouverrosa, como estagiária administrativa. Portanto, em seu desenvolvimento houve interação direta por parte da pesquisadora com a organização. Haja visto que, a pesquisadora não apenas observou e participou passivamente, mas sim tomou decisões e teve destaque na formulação do Planejamento Estratégico, juntamente com a proprietária da empresa. Para mais, destaca-se o intuito da pesquisa de gerar conhecimento prático e teórico para ambas as partes interessadas (empresa e pesquisadora).

## 4.2 OBJETO DE PESQUISA

O trabalho trata-se de uma pesquisa-ação, cuja origem de dados, informações, para análise e fundamentação empírica foi a empresa Meri Ouverrosa. Por conseguinte, os sujeitos da pesquisa, que viabilizaram melhor entendimento e conhecimento do objeto, foram a sócia-proprietária da Meri Ouverrosa e a pesquisadora, estagiária administrativa nesta organização.

No Quadro 4 é possível visualizar os sujeitos da pesquisa e obter maior esclarecimento acerca da escolha dos mesmos.

**Quadro 4** - Sujeitos da pesquisa.

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Sujeitos</b>
Elencar a missão, a visão e os valores da empresa.	Sócia-proprietária e pesquisadora (estagiária administrativa)
Analisar os pontos fortes e fracos da empresa.	Pesquisadora (estagiária administrativa)
Analisar o ambiente externo à empresa.	Pesquisadora (estagiária administrativa)
Definir os objetivos e metas futuras da empresa.	Sócia-proprietária e pesquisadora (estagiária administrativa)
Formular o acompanhamento e controle dos objetivos e metas futuras da empresa.	Pesquisadora (estagiária administrativa)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

### 4.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O Planejamento Estratégico da empresa Meri Ouverrosa Ltda elaborado na presente pesquisa, desenvolvido por meio de pesquisa-ação, prevê abrangência temporal de cinco anos. Posto isso, o trabalho compete apenas a Meri Ouverrosa no que tange suas particularidades em processos e subjetividades.

Devido à sua especificidade em relação à intervenção no sistema da empresa, característica da pesquisa-ação, delimita-se pelos interesses da organização, disponibilidade dos sujeitos, sendo inviável generalizar os resultados obtidos.

Parte dos dados e informações, da amostra interna utilizada, foi obtida por meio de entrevista semiestruturada com a proprietária. Tal premissa limita a pesquisa, pois segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 198), pode ocorrer:

- a) Dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes;
- b) Incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas, da pesquisa, que pode levar a uma falsa interpretação;
- c) Possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo questionador, pelo seu aspecto físico, suas atitudes, idéias, opiniões etc;
- d) Disposição do entrevistado em dar as informações necessárias;
- e) Retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja revelada;
- f) Pequeno grau de controle sobre uma situação de coleta de dados;
- g) Ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada.

#### 4.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Marconi e Lakatos (2003, p. 195) definem a entrevista como “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

Para Gil (2008), a entrevista, enquanto é uma forma de interação social, é um diálogo assimétrico, no qual uma das partes busca coletar dados e a outra representa fonte de informação.

Na entrevista semiestruturada o entrevistador possui liberdade de direcioná-la de maneira oportuna e adequada, como forma de desenvolver com maior aproveitamento algumas questões se assim achar necessário. O entrevistado poderá levantar discussões, dúvidas ou questões, relevantes para si. É válido ressaltar que a entrevista semiestruturada também é conhecida por seu caráter assistemático, antropológico e livre. (Marconi; Lakatos, 2004).

Segundo Gil (2008, p. 100),

A observação constitui elemento fundamental para a pesquisa. Desde a formulação do problema, passando pela construção de hipóteses, coleta, análise e interpretação dos dados, a observação desempenha papel imprescindível no processo de pesquisa. É, todavia, na fase de coleta de dados que o seu papel se torna mais evidente. A observação é sempre utilizada nessa etapa, conjugada a outras técnicas ou utilizada de forma exclusiva. Por ser utilizada, exclusivamente, para a obtenção de dados em muitas pesquisas, e por estar presente também em outros momentos da pesquisa, a observação chega mesmo a ser considerada como método de investigação. A observação nada mais é que o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano.

A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada à sócia proprietária, de pesquisa documental, questionário aplicado aos clientes, observação e por debates entre sócia-proprietária e pesquisadora (estagiária administrativa). Para melhor entendimento desta dinâmica foi elaborado o Quadro 5.

**Quadro 5** - Coleta de dados. (continua)

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Coleta de dados</b>
Elencar a missão, a visão e os valores da empresa.	Sócia-proprietária e pesquisadora (estagiária administrativa)	Entrevista semiestruturada, debate, e pesquisa documental
Analisar os pontos fortes e fracos da empresa.	Pesquisadora (estagiária administrativa)	Pesquisa documental, questionário e observação
Analisar o ambiente externo à empresa.	Pesquisadora (estagiária administrativa)	Pesquisa documental e observação

**Quadro 5** - Coleta de dados. (conclusão)

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Coleta de dados</b>
Definir os objetivos e metas futuras da empresa.	Sócia-proprietária e pesquisadora (estagiária administrativa)	Entrevista semiestruturada e debate
Formular o acompanhamento e controle dos objetivos e metas futuras da empresa.	Pesquisadora (estagiária administrativa)	Utilizar dados de análises e definições anteriores

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A análise de dados ocorreu por meio do método indutivo, haja visto que foram coletadas informações particulares e dados detalhados do ambiente interno e externo da empresa. Foi realizada a observação da realidade em que a Meri Ouverrosa está inserida, para elaborar o Planejamento Estratégico da mesma. Sendo assim, partindo de premissas verdadeiras, tocantes ao cenário desta empresa, resultados e conclusões finais foram obtidos.

O método indutivo, de acordo com Gil (2008, p. 10-11),

[...] parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares. De acordo com o raciocínio indutivo, a generalização não deve ser buscada aprioristicamente, mas constatada a partir da observação de casos concretos suficientemente confirmadores dessa realidade. Nesse método, parte-se da observação de fatos ou fenômenos cujas causas se deseja conhecer. A seguir, procura-se compará-los com a finalidade de descobrir as relações existentes entre eles. Por fim, procede-se à generalização, com base na relação verificada entre os fatos ou fenômenos.

Ainda, foi identificado a existência de um documento da Meri Ouverrosa, datado do ano de 2020, que continha informações cruciais para a realização do processo de Planejamento Estratégico: as definições de missão, visão e valores da empresa. Por esta razão, utilizou-se o método dedutivo de análise de dados. Partiu-se de verdades gerais e conclusões já conhecidas e existentes (missão, visão e valores da Meri Ouverrosa), e através de uma estrutura de pensamento lógico buscou-se validar as informações (Gil, 2008).

O método dedutivo, segundo Gil (2008, p. 09) “ [...] é o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica.”

O trabalho prático, inicialmente, foi realizado por meio de uma entrevista semiestruturada. Mas, posteriormente, ocorreram importantes diálogos e debates entre a proprietária da empresa Meri Ouverrosa, Rosemeri Peirão, e a pesquisadora (estagiária administrativa). Além de uma observação do meio ambiente interno e externo, bem como das atividades cotidianas desempenhadas pelos colaboradores. Houve, ainda, a aplicação de um questionário aos clientes. Também, uma pesquisa documental no banco de dados da empresa.

## 5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A empresa Meri Ouverrosa fica localizada em Garopaba, SC. O nome Ouverrosa surgiu da junção das iniciais de três praias: Praia do Ouvidor, Vermelha e Rosa, situadas no entorno litorâneo próximo ao local onde o centro de treinamento se encontra até os dias atuais. Tal denominação foi pensada para servir de incentivo à comunidade da região para prática de exercícios físicos e esportes, aproveitando de maneira consciente aquilo que o meio ambiente tem a oferecer.

Fundadora e atual proprietária, Rosemeri Peirão atribui o surgimento da organização, um negócio autônomo, a setembro de 2015. Inicialmente, o serviço prestado por esta empreendedora era apenas a prática de corrida em grupo, propondo-se a produzir saúde e qualidade de vida para seus clientes. Esses grupos, em determinados horários do dia, encontravam-se em frente à sua casa, com rotas pré definidas, sendo orientados por ela. A profissional de Educação Física, à época, atribuiu ao negócio o nome fantasia Meri Assessoria Esportiva. O ramo de atuação da empresa é, ainda, prestação de serviços relacionados ao esporte e a prática de exercícios físicos. Porém, apenas no início de 2017 é que ocorre a inauguração do espaço físico.

Em janeiro de 2020, a empresa troca de nome para Meri Ouverrosa Training (nome fantasia), a partir de uma reinauguração de seu espaço físico. A principal modificação no tipo de serviço prestado é a implantação de uma metodologia própria, que foca no objetivo individual de cada cliente a partir de uma avaliação detalhada das suas especificidades. A “Metodologia de Treinamento Personalizado Ouverrosa” consiste na utilização das técnicas do treinamento funcional, cross training, pilates e musculação, como embasamento para a adaptação de exercícios, alinhada ao objetivo individual do cliente. Sendo assim, não visa apenas servir treinamento para esportistas, como era intencionado no surgimento da empresa, mas principalmente para grupos especiais, visando saúde e qualidade de vida.

A idealizadora e proprietária do negócio, que dá nome a ele (Meri), é Rosemeri Peirão, a qual possui Graduação em Licenciatura Plena em Educação Física pela UFSC com registro no conselho profissional desde 2005. Possui duas pós-graduações, uma em Gestão e Treinamento no Surf e BoardSports (2007), e outra em Fisiologia do Exercício (2008), e está cursando uma terceira especialização em Reabilitação de Lesões (2024); possui Mestrado pela Universidade Federal de Santa Catarina em Cineantropometria e Desempenho Humano (2011), e foi professora tutora da UNIASSELVI em Imbituba-SC de 2015 a março de 2020. Atua desde 2005, época em que era sócia de uma academia de musculação, nas áreas de

treinamento personalizado, assessoria nos esportes corrida de rua e mountain bike. Também foi atleta amadora das mesmas modalidades. Possui um reconhecimento na comunidade devido ao trabalho já realizado e é proativa.

A empresa possui CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica). No ano de 2023, foi a ela conferida a razão social Meri Ouverrosa Ltda. Atualmente, oferece as modalidades de “Treinamento Personalizado Ouverrosa” e “Funcional em Grupo Ouverrosa”. Além destes, o serviço de “Avaliação Física” está em seu catálogo. Devido às características de seus serviços e operações, o negócio é reconhecido como um centro de treinamento, parte do setor de saúde. Pois, prestam serviços que visam melhora na qualidade de vida de seus clientes, desenvolvimento de hábitos saudáveis e atuam na prevenção ou tratamento de sintomas gerados por determinadas condições de saúde.

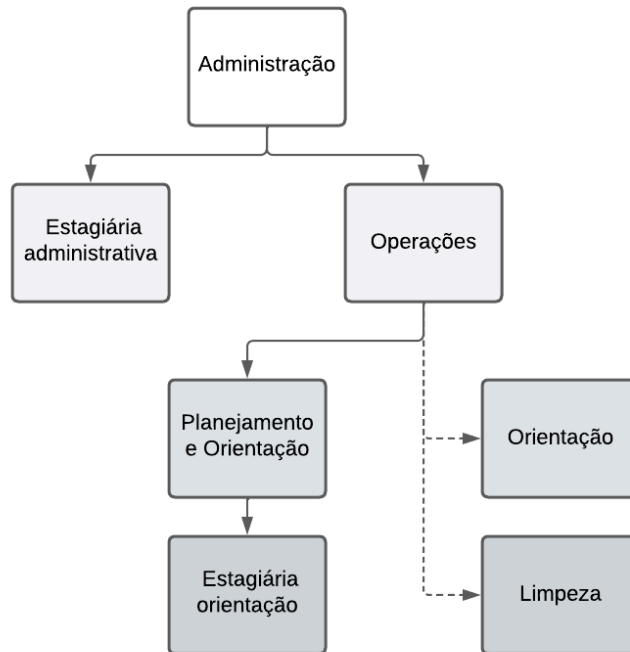
A academia de ginástica, segundo o CONFEF (2014), é a empresa que presta serviço para a comunidade geral, ou um público específico, com um espaço adequado à prática de condicionamento físico (coletiva ou individual). Ainda, dentro desta categoria existem os centros de treinamento. Esta última categoria, “Centro de treinamento”, originou-se no Brasil, em estabelecimentos especializados em alguma modalidade esportiva, especialmente olímpica. Contudo, a nomenclatura vem sendo utilizada para denominar academias, justamente, especializadas em uma determinada modalidade, como é o caso de centros de treinamento personalizados.

São contratados três profissionais terceirizados, além da atuação da proprietária, como orientadores de treino, e uma estagiária para o mesmo fim. Além disso, a empresa terceiriza o serviço de limpeza de seu espaço físico a uma profissional de confiança. Sob gestão administrativa da proprietária, contam ainda com uma estagiária administrativa. As operações ligadas diretamente ao serviço prestado estão sob supervisão da proprietária, que desempenha, exclusivamente, a atividade de planejamento de treino para todos os clientes da empresa, bem como a de avaliação física.

Ou seja, a proprietária desempenha as funções pertinentes aos cargos de “Administração”, de supervisão de “Operações” e de “Planejamento e Orientação”. O “Planejamento” engloba atividades de avaliação física, bioimpedância, anamnese (entrevista realizada pelo profissional para obter informações gerais, e da saúde do cliente), teste funcional, e elaboração de plano de treino personalizado para cada cliente. Ainda, “Orientação” é o cargo ocupado por profissionais educadores físicos que orientam os clientes dentro da sala de treino, diretamente, auxiliando e corrigindo os exercícios estipulados no

plano de cada um. No organograma da empresa (Figura 8), desenvolvido para fundamentar o presente trabalho, observam-se os cargos anteriormente citados.

**Figura 8** - Organograma.



\*Linhas tracejadas: serviços terceirizados.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

As informações acima foram obtidas por meio de entrevista com a proprietária da empresa Meri Ouverrosa, Rosemeri Peirão, debates entre a mesma e a pesquisadora (estagiária administrativa) e observação do meio ambiente interno, bem como das atividades cotidianas desempenhadas pelos colaboradores.



## 6 PROPOSTAS DE AÇÕES

Por meio da presente pesquisa, objetivou-se elaborar o Planejamento Estratégico da empresa Meri Ouverrosa Ltda. Portanto, neste tópico e subtópicos foi aplicada à realidade desta organização a metodologia de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico de Pereira (2010), que foi devidamente apresentada na Figura 5. A partir deste documento a organização pode implementar o Planejamento Estratégico (PE).

### 6.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O primeiro momento do PE é o diagnóstico estratégico. Nele pretendia-se de fato chegar a uma decisão de fazer todo o processo, ou não (Pereira, 2010).

Por meio da experiência de estagiar na empresa Meri Ouverrosa, a pesquisadora constatou a necessidade de elaboração de um Planejamento Estratégico, devido ao fato de não haver um documento formal que servisse de guia para suas decisões e mostrasse claramente a direção em que a organização está caminhando. Isso, no que tange ações e tomada de decisão, em nível estratégico (alta administração).

Logo após, houve uma reunião entre a estagiária administrativa e a proprietária, na qual a primeira propõe a elaboração de um Planejamento Estratégico. Foram consideradas as seguintes questões para a decisão relacionada à elaboração (Pereira, 2010):

- a) É este o momento ideal para a organização desenvolver um Planejamento Estratégico? Considerando situação financeira, conflitos internos, etc;
- b) O nível estratégico da organização (alta administração), está consciente da sua responsabilidade em relação ao processo, tendo consciência de que terá que se envolver 100%?;
- c) O nível estratégico da organização (alta administração), sabe o que é realmente um Planejamento Estratégico?

Em relação a estabilidade da empresa, muito antes de iniciar o processo de elaboração do Planejamento Estratégico, houveram algumas mudanças buscando segurança em alguns âmbitos. Dentre eles: Financeiro, com reajuste gradual dos valores dos serviços prestados; Gestão de pessoas, com elaboração de contratos, anteriormente inexistentes, reuniões com os colaboradores (terceirizados e estagiários), elaboração de um Manual do Colaborador (ANEXO I), comunicando missão, visão e valores, políticas e cultura, ambiente de trabalho,

pontualidade, ética profissional, obrigações e deveres para com a organização, clientes e colegas. Com essas ações, objetivou-se o alinhamento da equipe de trabalho.

Por meio de debates dos agentes envolvidos, a proprietária e administradora (nível estratégico da organização) comprometeu-se com o processo, responsabilizando-se da mesma forma. Além disso, foram-lhe repassadas todas as informações relacionadas ao Planejamento Estratégico, para que tomasse consciência do significado do mesmo, e de tudo que seria realizado em conjunto.

Em 2020, a proprietária da Meri Ouverrosa elaborou um Plano de Negócios voltado para a ampliação estrutural de sua empresa, com objetivo de obter financiamento. Neste documento, foram definidos: visão, missão, e valores.

## 6.2 DECLARAÇÃO DE VALORES

A primeira declaração de valores elaborada para a empresa Meri Ouverrosa Ltda, consta no Plano de Negócios de 2020. Logo após, ela foi incorporada no Manual do Colaborador (ANEXO I), formulado em 2023, com o objetivo de reforçar, constantemente, os ideais da organização e garantir o alinhamento da equipe de trabalho. À época, a empreendedora determinou os valores essenciais à organização, de maneira individual.

Valores (2020-2023):

- Ética, respeito e disciplina, dando o exemplo para os clientes;
- Valorizar o conhecimento buscando se atualizar sempre com foco no objetivo e necessidades individuais de cada aluno;
- Atitude de Dono, pensando e agindo como donos do negócio, colaborando juntos com diálogo aberto e direto;
- Focar nos resultados e objetivos do cliente como se fosse seu.

Analisando as informações coletadas na entrevista com a proprietária, constatou-se alguns valores intrínsecos da empresa, que poderiam ser incorporados à sua declaração de valores. Sendo eles: o incentivo à comunidade da região para prática de exercícios físicos e esportes, aproveitando de maneira consciente aquilo que o meio ambiente tem a oferecer; prestação de serviços que visam melhora na qualidade de vida de seus clientes; desenvolvimento de hábitos saudáveis e atuação na prevenção ou tratamento de sintomas gerados por determinadas condições de saúde, entre outros.

Portanto, foi sugerido à proprietária, em reunião com a pesquisadora (estagiária administrativa), a atualização destes valores. Eles foram revisados e alterados em conjunto.

Valores:

- Ética, disciplina, e acolhimento;
- Valorização do conhecimento e busca constante por inovação;
- Serviço e acompanhamento personalizados, com foco nos objetivos do cliente, respeitando suas necessidades e especificidades;
- Desenvolvimento e incentivo de hábitos saudáveis;
- Colaboração, transparência e diálogo aberto e direto;
- Impacto positivo no meio ambiente, no mercado e na sociedade;
- Apoio à comunidade.

### 6.3 MISSÃO

A missão da Meri Ouverrosa, elaborada em 2020, também foi incorporada ao Manual do Colaborador (ANEXO I). Analisando todas as informações coletadas e observando o comportamento daqueles que estão envolvidos com a organização, ficou evidente a necessidade de atualizá-la. Tanto para a empresária quanto para a pesquisadora.

Missão (2020-2023):

“Ser a melhor opção de exercício físico da região para prevenção da saúde, reabilitação, qualidade de vida e treinamento personalizado, de maneira bem planejada e orientada.”

A missão da empresa Meri Ouverrosa, definida na elaboração do Planejamento Estratégico, condizente com os valores da mesma, é:

“Ser a melhor opção da região como centro de treinamento para a prática de exercícios físicos, prevenção da saúde, reabilitação e qualidade de vida, entregando um serviço e acompanhamento personalizados para o cliente, com acolhimento e respeito às pessoas e ao meio ambiente.”

### 6.4 VISÃO

Logo após a definição da missão, foi debatido em reunião o que a empresa defende para o seu futuro, em um horizonte estratégico de cinco anos. Através do Plano de Negócios de 2020, foi elaborada a visão da empresa Meri Ouverrosa.

Visão (2020-2023):

“Projetamos em ser líder na região e referência na orientação e planejamento de exercício físico, com rentabilidade e reconhecimento de todos.”

Seguindo a mesma linha de pensamento que foi defendida nos tópicos anteriores, estudando o ambiente interno da organização e suas aspirações, respeitando sua história e aqueles que estão colaborando com ela, a visão foi atualizada.

Para ser condizente com a declaração de valores e a missão, a visão deste negócio é:

“Ser reconhecido como o centro de treinamento líder na região e referência na orientação e planejamento de exercício físico, incentivando hábitos saudáveis com responsabilidade socioambiental e rentabilidade.”

## 6.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso da Meri Ouverrosa foram estudados, principalmente, por meio dos clientes. Esta definição tornou-se necessária para o entendimento daquilo que a empresa deve observar e preservar dentro das atividades que desempenha, dos serviços que entrega e dos relacionamentos que através dela são constituídos. Nesta etapa, foram elencados os elementos perceptíveis pelos clientes no ambiente em que um centro de treinamento se encontra, ou não, os quais estão implícitos, mas influenciam a opinião daqueles envolvidos com a organização. Depois elaborou-se um questionário (APÊNDICE II), através do Google Forms, a ser respondido pelos clientes assíduos do centro de treinamento.

A aplicação do questionário foi feita através do WhatsApp, e enviado para todos os clientes da Meri Ouverrosa. Uma mensagem escrita, e de áudio, incentivando as pessoas a responder o questionário e esclarecendo acerca do objetivo dele também foi enviada. Além disso, houve um acompanhamento frequente dos colaboradores da empresa aos clientes enquanto estes estavam lendo e respondendo, com o intuito de auxiliá-los com a interpretação da questão central apresentada.

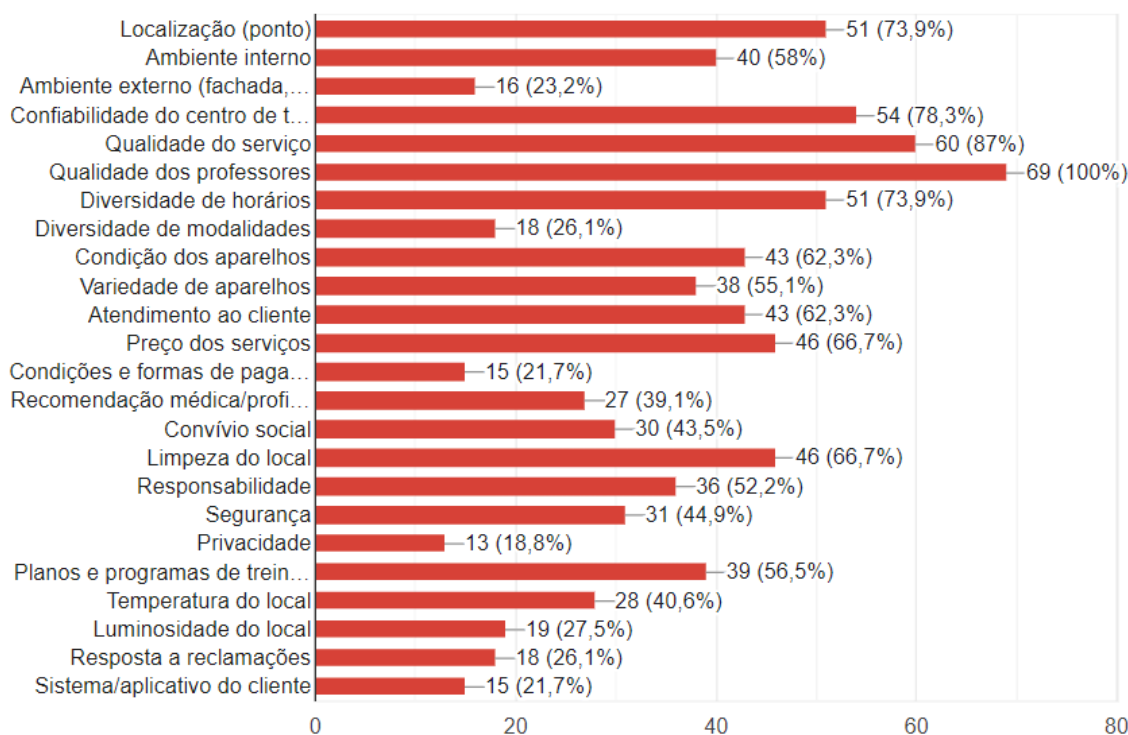
O questionário continha, unicamente, a seguinte pergunta: “Quais fatores você considera fundamentais na escolha por determinado centro de treinamento, e para continuar treinando no mesmo? (um ou mais itens)”. Os fatores passíveis de escolha eram:

- Localização (ponto);
- Ambiente interno;
- Ambiente externo (fachada, estacionamento);
- Limpeza do local;
- Confiabilidade do centro de treinamento/academia;
- Qualidade do serviço;
- Qualidade dos professores;
- Diversidade de horários;

- Diversidade de modalidades;
- Condição dos aparelhos;
- Variedade de aparelhos;
- Atendimento ao cliente;
- Preço dos serviços;
- Condições e formas de pagamento;
- Recomendação médica/profissional da área da saúde;
- Convívio social;
- Responsabilidade;
- Segurança;
- Privacidade;
- Planos e programas de treinamento;
- Temperatura do local;
- Luminosidade do local;
- Resposta a reclamações; e,
- Sistema/aplicativo do cliente.

No gráfico abaixo (Figura 9) é possível observar como ficaram distribuídas as respostas dos 69 clientes que aceitaram responder ao questionário.

**Figura 9 - Fatores Críticos de Sucesso: questionário aplicado aos clientes.**



Fonte: Google Forms (2024).

Observou-se a partir do gráfico que todos os clientes respondentes consideram fundamental na escolha por determinado centro de treinamento, e para continuar treinando no mesmo, a qualidade dos professores. Este elemento se liga significativamente à qualidade do serviço (87% dos respondentes assinalaram esta opção), considerando que o serviço é prestado pelos profissionais que colaboram com o planejamento e a orientação do treinamento. Além destes fatores, outros foram escolhidos por mais de 50% dos respondentes: Confiabilidade do centro de treinamento/academia (78,3%); Localização (ponto), (73,9%);

Diversidade de horários (73,9%); Preço dos serviços (66,7%); Limpeza do local (66,7%); Atendimento ao cliente (62,3%); Condição dos aparelhos (62,3%); Ambiente interno (58%); Planos e programas de treinamento (56,5%); Variedade de aparelhos (55,1%); e, Responsabilidade (52,2%).

Avaliando as respostas, a dupla envolvida na elaboração do Planejamento Estratégico da Meri Ouverrosa, entende como cruciais para a empresa os cinco principais elementos destacados pelos clientes. São eles os fatores críticos de sucesso:

- Qualidade do serviço;
- Qualidade dos professores;
- Confiabilidade do centro de treinamento/academia;
- Localização (ponto); e,
- Diversidade de horários.

## 6.6 ANÁLISE EXTERNA E ANÁLISE INTERNA

A fim de analisar os ambientes externo e interno da empresa Meri Ouverrosa, foram realizadas uma pesquisa documental e uma observação das dinâmicas relacionadas às suas operações, administração, e relações com stakeholders (partes interessadas).

### 6.6.1 Análise Externa

Verificou-se por meio da etapa anterior do Planejamento Estratégico realizado, que os clientes são personagens de destaque, e participantes chave para uma interpretação mais justa e honesta dos fatores envolvidos na dinâmica organizacional. Destacou-se a inclinação dos clientes a escolherem fatores voltados à qualidade. Isso nos permite relacionar seu comportamento, a uma maior atenção e sensibilidade, voltando-se para aquilo que estão adquirindo como serviço final.

Neste ponto, percebemos aquilo que Pereira (2010) veio a constatar: a necessidade de a organização estar em constante sintonia com o seu meio externo. Ou seja, estar em alinhamento contínuo com seus diversos stakeholders (partes interessadas), e a compreender fatores externos para se adaptar quanto necessário.

Os clientes da Meri Ouverrosa variam muito em diversos aspectos. Seja em questão de gênero, faixa etária, objetivo em procurar os serviços ofertados, estilo de vida, entre outros. Porém, como observado pela proprietária em entrevista, a empresa visa servir treinamento

para grupos especiais, que podem incluir: Idosos; Gestantes e puérperas (mulheres em período pós-parto); Pessoas com deficiência; Atletas e esportistas (profissionais e amadores); Crianças e adolescentes (acima de seis anos); Reabilitação física (pessoas em recuperação de lesões); Pessoas com condições crônicas (por exemplo, diabetes, e hipertensão); Grupos de alta performance; Mulheres; e, iniciantes. Com o intuito de promover saúde e qualidade de vida.

A concorrência no setor, para academias de ginástica do segmento de centro de treinamento é representada por outras academias do mesmo segmento, como musculação, outras especializadas em treinamento funcional, pilates, e CrossFit. Na região em que a Meri Ouverrosa atua, que compreende os municípios de Garopaba, Imbituba, e Paulo Lopes, SC, encontram-se todas as categorias listadas anteriormente. Em pesquisa através do Google Maps, foram encontrados aproximadamente 30 locais, voltados para a prática de exercícios físicos. O que não corresponde com o cenário completo de concorrentes diretos e indiretos da empresa foco da pesquisa. Haja visto que profissionais autônomos ou licenciados para atuar nestas áreas também são concorrentes. Ademais, existem, no setor, serviços que são ofertados na modalidade a distância, utilizando tecnologias digitais para acompanhamento e prescrição de treinos.

Estudou-se, com enfoque nos fatores críticos de sucesso elencados no tópico anterior, as 10 principais concorrentes diretas da Meri Ouverrosa, por meio de redes sociais e sites.

- RAR Academia: Está localizada na mesma cidade da empresa Meri Ouverrosa, mais próxima do centro da cidade de Garopaba, SC, em uma rodovia central bem movimentada. Fundada em 2 de junho de 2023, presta serviços como atividades de condicionamento físico, voltado principalmente para a musculação com acompanhamento de personal trainers, e aluguel de equipamentos recreativos e esportivos. Ela não possui um quadro de funcionários determinado. Como diferencial do seu espaço físico encontra-se um Espaço Kids. O horário de funcionamento desta academia é das 06:00 às 23:00 horas de segunda a sexta-feira, aos sábados das 08:00 às 18:00 horas, sem parada durante estes períodos, e aos domingos das 07:00 às 11:00 horas (RAR Academia, @rar.academia).
- Let's Up! Studio de Treinamento Físico: Localizada em Garopaba, SC, esta academia foi fundada em 9 de outubro de 2020. Sendo reconhecido como um estúdio, se concentra em atividades de condicionamento físico. É uma microempresa, que possui entre 1 e 10 colaboradores. Os serviços ofertados são: Funcional; Cross; Pilates; Jump; Dança. O horário de funcionamento do estabelecimento é de segunda a sexta das

07:00 às 20:00 horas e aos sábados das 09:00 às 10:00 horas, fechando somente aos domingos (Let's up! Studio de treinamento físico, @lets.upstudio).

- Academia OMS by Life: Está localizada na cidade de Garopaba, SC há 10 anos, em uma rodovia bem movimentada que dá acesso às cidades vizinhas de Imbituba e Paulo Lopes. Os usuários que avaliaram a empresa destacam, principalmente, a qualidade dos equipamentos, o ambiente como sendo agradável e a competência dos profissionais. Ela oferece serviços de musculação e uma variedade de aulas de grupo. O espaço físico é amplo e possui climatização. Não abre aos domingos mas funciona de segunda a sexta-feira das 06:00 às 12:00 horas e das 14:00 às 22:00 horas. Aos sábados funciona das 08:00 às 12:00 horas (Academia OMS Garopaba, @academiaoms; Br.Fitfit.Fitness, 2024a).
- Dunnafit Academia: Fica localizada em Campo D'una, Garopaba, SC, desde 28 de setembro de 2023, em uma rodovia bem movimentada que dá acesso às cidades vizinhas de Imbituba e Paulo Lopes. A academia é uma microempresa, que presta serviços relacionados a atividades de condicionamento físico, principalmente musculação, e que, atualmente, possui entre 1 a 10 funcionários. O espaço físico é localizado no segundo andar de um prédio comercial e possui climatização interna. Funciona das 08:00 às 13:00 horas no sábado, domingo não abrem o estabelecimento, e de segunda a sexta-feira fica aberto das 06:00 às 22:00 horas (DUNNAFIT Academia, @dunnafit).
- Academia TFC Treinamento Personalizado: Esta academia está localizada em Garopaba, SC, e oferece uma variedade de serviços de treinamento físico personalizados. Eles focam nas necessidades individuais de cada cliente, pois o ambiente é exclusivo para mulheres. Tanto profissionais colaboradoras quanto clientes são exclusivamente mulheres. Seu horário de funcionamento é de segunda a sexta-feira, das 06:00 às 22:00 horas, e aos sábados, das 08:00 às 12:00 horas e das 15:00 às 19:00 horas. Fecham portando no domingo, e sábado possuem uma pausa de 12:00 às 15:00 horas (TFC Treino personalizado para mulheres, @tfctreinoafeminino).
- PF Training: Localizada no bairro da Praia do Rosa, Imbituba, Santa Catarina. Esta academia oferece treinos dinâmicos nas modalidades CrossFit, Levantamento de Peso Olímpico, Ginástica e Treinamento Funcional. Além disso, oferecem aulas avulsas, o serviço de personal trainer individualizado, a opção de treinos online e diversas aulas especiais. A estrutura é moderna, e possui estacionamento e vestiário. A partir da avaliação dos usuários percebe-se uma boa relação entre empresa e clientes, que



consideram como destaque a qualidade dos equipamentos, o profissionalismo da equipe e a organização do espaço. O horário de funcionamento é: segundas e sextas-feiras das 07:00 às 13:00 horas, e das 16:30 às 20:30; terça-feira das 07:00 às 10:30, e das 16:30 às 20:30 horas; quarta-feira das 07:30 às 13:00 horas, e das 16:30 às 20:30 horas; quinta-feira das 07:30 às 10:30 horas, e das 16:30 às 20:30 horas; aos sábados a abre somente das 09:00 às 12:00 horas (PF Training, 2017; Br.Fitfit.Fitness, 2024b).

- Academia Clube de Treino: Em funcionamento desde 15 de agosto de 2013, oferecem um serviço de personal trainer individualizado, que reveza sua atenção entre os clientes da academia que treinam no mesmo horário, e focam na modalidade de musculação. Fica localizada entre os bairros Ibiraquera e Praia Rosa, da cidade de Imbituba, e o bairro Ouvidor, Garopaba, SC. O horário de funcionamento é: sábado e feriados das 17:00 às 21:00 horas; segunda a sexta-feira das 07:30 às 12:00 horas, e das 14:00 às 22:00 horas. A academia fica fechada aos domingos (Clube de Treino, Facebook).
- BS Training: Fundada em 25 de março de 2022 esta academia conta com três profissionais capacitados para ofertar o serviço de Treino Personalizado, que atende um número limitado de clientes por horário. Além disso, o ambiente interno é um espaço amplo e possui climatização. Fica localizada no bairro da Praia do Rosa, em Imbituba, SC. A academia abre somente de segunda a sexta-feira das 06:00 às 12:00 horas, e das 14:00 às 21:00 horas. Portanto, fecham aos sábados e domingos (BS Training Treino Personalizado Praia do Rosa, @vemprabs).
- Academia Bel Munhoz: Localizada em Ibiraquera, Imbituba, SC, esta academia reabriu na data de 14 de agosto de 2023 em novo endereço, mas não divulgou sua data de fundação. Trabalham com planos e aulas avulsas, personal trainer, preparação física, jiu-jitsu, e yoga, focados em um público-alvo de esportistas (amadores ou profissionais) e clientes com um estilo de vida ativo. O horário de funcionamento é: segunda-feira das 12:00 às 14:00 horas, e das 17:30 às 22:00 horas; terça e quinta-feira das 09:00 às 10:00 horas, e das 12:00 às 22:00 horas; quarta e sexta-feira das 09:00 às 14:30 horas. Portanto, fecham aos sábados e domingos (Academia Bel Munhoz Praia do Rosa, @belmunhoz).
- PDR Fitness: Esta academia está localizada entre os bairros de Ibiraquera e Praia do Rosa em Imbituba, SC. Compartilham sua missão nas redes sociais, a qual é descrita como: “transformar a vida das pessoas através do exercício, da atividade, da atenção e

da amizade". Sua fundação consta na data de 02 de junho de 2023. Presta serviços relacionados a atividades de condicionamento físico, principalmente musculação. O espaço físico é localizado no segundo andar de um prédio comercial. A academia abre sábado das 09:00 às 13:00 horas, e das 17:00 às 21:00 horas, de segunda a sexta-feira das 06:00 às 22:00 horas, fechando somente aos domingos (PDR Fitness Academia, @pdr.fitness).

Além dos clientes e concorrentes, existem outros stakeholders essenciais para o centros de treinamento Meri Ouverrosa: terceirizados (limpeza, profissionais da área da Educação Física); fornecedores de equipamento; Conselhos Federal e Regional de Educação Física, CONFEF e CREF 3/SC (autarquias federais); empresa de software para academias; Governos Federal, Estadual e Municipal; parceiros de outras áreas da saúde (fisioterapia, nutrição, outros); Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina - Garopaba; e, comunidade local.

A empresa Meri Ouverrosa trabalha atualmente em contrato com profissionais de Educação Física licenciados pelo CONFEF, sendo três profissionais já formados e qualificados. Além de uma estagiária da área, ainda em formação acadêmica. Eles desempenham atividades de orientação de treinos, diretamente em contato com os clientes da empresa, transmitem seu conhecimento ensinando o cliente a forma correta de execução de exercícios físicos. São parte essencial da operação da empresa, segundo dados da própria, o custo com estes profissionais despense, aproximadamente, 58% da sua receita bruta. A confiança é um elemento chave nesse relacionamento, pois qualidade dos profissionais e qualidade do serviço são fatores determinantes para a competitividade.

Quanto à terceirização da limpeza do centro de treinamento, a responsável é uma profissional independente. A mais de um ano esta atividade é realizada pela mesma pessoa, de confiança da proprietária. No mínimo duas vezes por mês é realizada uma limpeza geral no estabelecimento.

Os Conselhos Federal e Regional de Educação Física, CONFEF e CREF 3/SC, são os responsáveis por licenciar e reger as operações ligadas ao exercício da profissão de educador físico, uma em âmbito federal e outra regional/estadual. As normas e regras impostas por eles devem ser cumpridas pela empresa, sendo elas questões político-legais, fatores sistêmicos e estruturais de suma relevância para a Meri Ouverrosa, que deve estar preparada para mudanças e atualizações que porventura podem ocorrer. Sua sobrevivência como empresa depende da sua capacidade de adaptação ao ambiente externo.

Como variáveis sistêmicas do ambiente externo da empresa, tem-se, ainda, a questão tributária e as licenças das quais um estabelecimento necessita para continuar operando. Ou seja, questões político-legais e econômicas. Uma academia de ginástica que presta serviços, enquadrada no Simples Nacional, como é o caso da Meri Ouverrosa, que paga imposto de 6% em cima do valor arrecadado mensalmente, está submetida a alterações, de leis e regulamentos, e a variáveis econômicas em diversas esferas, sendo elas federal, estadual e municipal. A empresa passa por inspeções anuais, tanto realizadas pelo Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina - Garopaba, quanto pelos órgãos reguladores do município. Para obter licença de funcionamento, paga-se um alvará para o município e o alvará do bombeiro, que vence a cada ano.

Ainda, um não-humano estrategicamente importante, tanto para a administração e gestão do negócio quanto para as operações ligadas ao cotidiano, é o software, ou sistema, online utilizado. Atualmente a empresa utiliza, por contrato, o Tecnofit. Esse sistema é disponibilizado para todos os clientes da academia, profissionais que trabalham nas operações da mesma, e possui uma versão para a gestão e acompanhamento de diversas métricas e resultados. Além de ser útil para dar baixa em pagamentos, realizar cobranças automáticas e para compartilhamento de notícias e informações relevantes. O gasto com esse sistema varia de acordo com o número de clientes que a empresa possui a cada mês, já que é um gasto mensal. Dessa forma, verifica-se o papel determinante da tecnologia e da inovação, que desenvolvida por outros setores impactam o setor da organização foco desta pesquisa.

A Meri Ouverrosa, enquanto parte do setor da saúde, tem um papel importante na vida dos seus clientes. Tanto pela confiabilidade que deve transmitir às pessoas, quanto em relação à confiança que nela e em seus profissionais é depositada. Durante toda a sua trajetória a empreendedora, à frente desta organização, buscou firmar parcerias com outros profissionais e organizações. São parceiros, por exemplo, de profissionais e empresas de outras áreas da saúde (fisioterapia, nutrição, outros), como a Clínica de Terapias e a nutricionista Júlia Correia. Esses profissionais recomendam a Meri Ouverrosa, para aqueles clientes que necessitam dos serviços que são ofertados no centro de treinamento, seja um fortalecimento após um tratamento fisioterapêutico ou um acompanhamento conjunto ao serviço de nutrição. Portanto, essa é uma relação mutuamente benéfica e que tende a durar longos períodos, fortalecendo a todos os envolvidos, em prol não apenas deles, mas do bem estar dos próprios clientes.

A comunidade sempre teve um papel crucial como medidor do grau de reconhecimento simbólico do negócio, essencial para a construção e a estabilidade da imagem

e da reputação da empresa Meri Ouverrosa. Como stakeholders do negócio, a comunidade reflete a percepção e o valor intangível que a empresa possui socialmente e culturalmente. Ou seja, sendo clientes ou não os indivíduos da comunidade externa, contribuem quando se trata de reputação, representando a visão externa em termos de confiabilidade, ética e qualidade dos serviços. Além disso, existem: o prestígio, níveis de respeito e admiração que a empresa conquista; a influência, impacto da empresa em decisões e comportamentos; e, a valorização, manutenção da sua imagem e reputação.

A partir das constatações realizadas neste tópico, também da interpretação das situações, foram identificadas e mapeadas as oportunidades e ameaças. Contextualizando, Pereira (2010), define as ameaças como elementos negativos que criam dilemas e impasses às estratégias e processos decisórios. Já a oportunidade, definida por Oliveira (2007), é a força variável que foge do controle da organização, mas que pode favorecer as suas estratégias sendo uma situação do meio ambiente com potencial de aproveitamento para aumentar sua competitividade e, ainda, facilitar o cumprimento da sua missão. Ambas são forças variáveis que fogem do controle da organização, mas podem ser evitadas (Pereira, 2010).

Posto isso, no Quadro 6 estão as oportunidades e ameaças da Meri Ouverrosa.

**Quadro 6** - Oportunidades e ameaças da Meri Ouverrosa.

Oportunidades	Ameaças
Diversificação de serviços.	Alta competição.
Alinhamento com tendências de saúde.	Mudanças regulatórias.
Tecnologia e inovação.	Dependência de profissionais qualificados.
Parcerias com outros profissionais de saúde e empresas.	Sazonalidade e flutuação de demanda.
Ampliação do espaço físico.	Custos de novas contratações.
Expansão do horário de funcionamento.	Serviços online.
Cursos para os profissionais de educação física terceirizados.	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

### 6.6.2 Análise Interna

Uma empresa possui no seu ambiente interno elementos que podem ser classificados por área funcional. Algumas organizações possuem estas áreas bem definidas, e as funções de cada uma igualmente estabelecidas. São áreas funcionais: Área de Marketing (Mix Marketing, os 4 P's do Marketing); Área de Produção (capacidade de produção e expansão, planejamento

e controle da produção, tecnologia, outros); Área de Recursos Humanos (capacitação, motivação, segurança, outros); Área Financeira (contas a pagar e a receber, orçamento, lucratividade, liquidez, fluxo de caixa, outros); Elementos que afetam a organização como um todo estrutura organizacional, rotinas administrativas, processo de comunicação interna, sistema de informações gerenciais, sistema de planejamento, e habilidade da gerência (Pereira, 2010).

Porém, em organizações que não tem as áreas funcionais bem definidas, basta apenas citar os elementos sem vinculá-los a nenhuma área em especial. É a realidade de algumas das quais se classificam como micro ou pequenas empresas (Pereira, 2010).

Nesta pesquisa, tratando-se da empresa Meri Ouverrosa, uma microempresa, foram analisados alguns elementos como rotinas administrativas, processo de comunicação interna, sistema de informações gerenciais, sistema de planejamento, e habilidade da gerência, entre outros, sem enquadrá-los em uma área funcional específica.

De acordo com o SEBRAE (2022), Microempresa (ME), no Brasil, é uma sociedade empresária, sociedade simples, e empresa individual de responsabilidade limitada, registrada nos órgãos competentes. Ainda, na categoria de ME, se enquadram empresas com receita anual igual ou inferior a R\$ 360 mil.

A empresa iniciou suas operações em um terreno que já pertencia a empresária e sua família. Anteriormente ela e seu marido, possuíam sociedade em uma pizzaria que ofertava seu produto somente na modalidade de tele entrega. Portanto, a pizzaria ficava localizada no mesmo terreno que a sua casa. A localização do estabelecimento, entre os municípios de Garopaba e Imbituba, SC, é um ponto afastado do bairro central de ambos e também das rodovias e avenidas mais movimentadas. Com a decisão de mudar de ramo, e transformar a pizzaria em um centro de treinamento, a proprietária, com o apoio familiar, idealizou seu empreendimento, e com um Plano de Negócios conseguiu o investimento necessário.

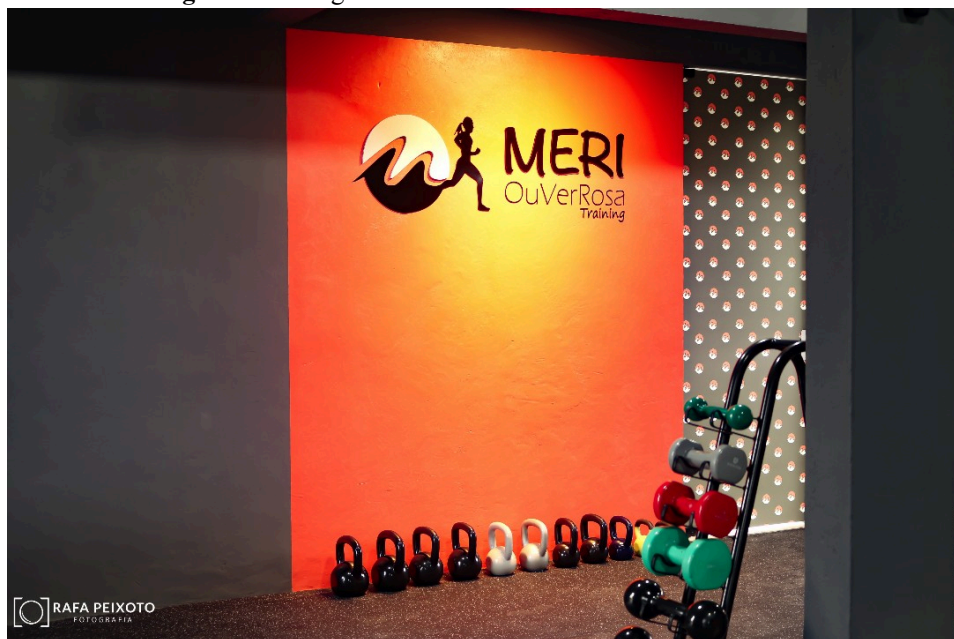
Ao longo de seis anos, a estrutura da empresa Meri Ouverrosa sofreu muitas alterações. De 2015 a 2017, a empreendedora autônoma dividia seu tempo entre a pizzaria, as aulas que ministrava em uma faculdade e suas atividades de assessoria para esportistas, amadores e profissionais. Em 2017, com a venda da pizzaria ocorreu a inauguração do espaço físico do centro de treinamento. Ainda, em 2020 ocorre uma reinauguração, devido a uma mudança estrutural e modernização. Eventualmente, são realizadas algumas modificações, compras de equipamentos, ou manutenções, as quais afetam a distribuição interna dos equipamentos e móveis. Na Figura 10 e na Figura 11, é observado o interior da Meri Ouverrosa.

**Figura 10** - Imagem 1: interior da Meri Ouverrosa.



Fonte: Meri Ouverrosa (2024).

**Figura 11** - Imagem 2: interior da Meri Ouverrosa.



Fonte: Meri Ouverrosa (2024).

A fachada da empresa é alterada quando há necessidade. Na imagem a seguir (Figura 12), é possível visualizar o exterior do estabelecimento.



**Figura 12** - Imagem externa da Meri Ouverrosa.



Fonte: Meri Ouverrosa (2024).

Sem áreas funcionais bem definidas, a empresa contava até a metade do ano de 2023 com as habilidade e competências da proprietária e administradora para a execução de atividades, que incluem: gestão financeira (pagamentos, recebimentos, emissão de notas fiscais e controle de gastos); gestão dos contratos terceirizados e da equipe de operações; gestão do relacionamento com fornecedores; alimentação de planilhas de controle de horários; gestão da agenda de tarefas individuais dos membros da equipe; gestão e acompanhamento internos, através do sistema Tecnofit; relacionamento com a contabilidade; e, relacionamento com o cliente, desde o primeiro contato. Em maio de 2023, a estagiária administrativa (pesquisadora) foi contratada. Algumas das funções e atividades citadas anteriormente foram transferidas, gradativamente, a mesma, ou compartilhadas. Dessa forma, diminuindo a carga de trabalho administrativa que a proprietária desempenhava sozinha.

A empresa de contabilidade que trabalha para a Meri Ouverrosa é a mesma desde a fundação da empresa. A contratação dela foi realizada mediante indicação de outras empresas e pessoas nas quais a proprietária depositou sua confiança. Além de todas as atividades já mencionadas, a estagiária e a empresária precisam compilar os documentos e dados financeiros todos os meses, para que a equipe contábil realize seu trabalho.

Outro aspecto relevante, no âmbito interno da empresa, é o próprio catálogo de serviços prestados. Ele é diversificado, contando com as modalidades de: “Treinamento Personalizado Ouverrosa”; “Funcional em Grupo Ouverrosa”; e ”Avaliação Física”.

A “Metodologia de Treinamento Personalizado Ouverrosa”, é uma metodologia criada e desenvolvida pela proprietária da empresa, a qual é utilizada, total ou parcialmente, em todos os serviços que ela oferta. Ao longo de sua trajetória profissional, a empresária constatou alguns fatores que influenciaram a sua criação. Como, por exemplo, o fato de que conceitos e práticas utilizadas no planejamento e orientação, ou execução, de treinamento para profissionais, como atletas ou esportistas de alto rendimento, poderiam ser aplicados a diversos grupos especiais. Um treinamento personalizado é aquele que foca no objetivo de um indivíduo a partir de uma avaliação detalhada das suas especificidades. Portanto, o método consiste na utilização das técnicas do treinamento funcional, cross training, pilates e musculação, entre outros, como embasamento para a adaptação de exercícios, alinhada ao objetivo individual do cliente.

O serviço de “Treinamento Personalizado Ouverrosa”, é totalmente dependente da metodologia citada anteriormente. Nele o cliente passa por uma anamnese (instrumento para a avaliação de sintomas, problemas de saúde, determinante do objetivo individual, coleta de informações gerais do cliente na prática de exercícios físicos, de alimentação, de rotina, e histórico familiar). Além disso, é realizado um teste físico funcional individual e adaptado. A profissional que realiza todas estas funções é a proprietária, que também planeja todos os treinos, de todos os clientes. Os treinos são planejados com base nas informações adquiridas nas etapas anteriores, e com uma base de dados de exercícios da própria empresa, construída ao longo dos anos. Este planejamento fica armazenado internamente, assim como todas as informações obtidas do cliente, e ele é transferido para uma ficha de treino individual que é utilizada pelo orientador do treino e pelo cliente dentro do centro de treinamento. A ficha de treino foi otimizada através de planilhas, em 2023, para que houvesse um modelo pronto a ser utilizado. Existem modelos diferentes de ficha de treino, para grávidas e hipertensos, por exemplo. Uma ficha de treino pode durar em torno de três meses, depois ela é renovada junto com o planejamento. A orientação é dividida entre a proprietária do negócio e os outros profissionais contratados.

No serviço de “Avaliação Física”, ocorre a anamnese e um teste físico funcional individual e adaptado.

Já o “Funcional em Grupo Ouverrosa” é um serviço que engloba um planejamento único de treino para as turmas, formadas por um número pré-definido de clientes, os quais escolhem um horário específico para treinar que fica estipulado em contrato. O planejamento é realizado também pela proprietária, porém a orientação é dividida entre ela e os outros profissionais.



O horário de funcionamento do centro de treinamento Meri Ouverrosa é: segunda, quarta e sexta-feira das 06:00 à 14:00 horas, e das 15:00 às 22:00 horas; terça e quinta-feira das 06:00 às 12:00 horas, e das 16:00 às 21:00 horas; sábados das 06:00 à 12:00 horas. Aos domingos o estabelecimento não abre.

A dinâmica em torno dos horários é estabelecida por turmas, ou seja, o cliente precisa escolher em contrato um horário (turma) e a frequência, em dias da semana, que pretende treinar. Porém, o cliente que treina na Meri Ouverrosa pode repor uma aula perdida através do sistema da academia, que ele utiliza no próprio celular, em outros horários se houver vaga.

Os planos ofertados pela empresa são o trimestral e o mensal. Os valores dos serviços variam em relação à frequência semanal e à modalidade, que o cliente escolhe em contrato.

Para que os colaboradores estejam alinhados entre si e com a metodologia de treinamento empregada pela empresa, a mesma oferece, eventualmente, cursos de capacitação específicos para profissionais de Educação Física envolvidos com ela. Haja visto que eles são os responsáveis por transmitir o método de treino da Meri Ouverrosa para os clientes na orientação e operações cotidianas.

Os dois elementos desta etapa do Planejamento Estratégico, ou seja, a análise do ambiente interno, são: Forças (reconhecimento das competências da organização que proporcionam uma vantagem no ambiente organizacional); e, Fraquezas (incompetências da organização ou possibilidades de melhoria). (Pereira, 2010).

Ainda, segundo Pereira (2010), as duas são variáveis controláveis. Ele defende que uma organização pode interferir no ambiente, problemas podem ser mitigados, eliminados ou, ainda, incompetências convertidas em competência por intermédio de uma estratégia bem formulada. A partir das constatações realizadas neste tópico, também da interpretação das situações, foram identificadas e mapeadas as forças e fraquezas da Meri Ouverrosa (Quadro 7).

**Quadro 7 - Forças e fraquezas da Meri Ouverrosa. (continua)**

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Metodologia de Treinamento Personalizado.	Dependência da proprietária.
Diversificação de serviços.	Localização.
Capacitação de colaboradores.	Carga de trabalho da proprietária.
Utilização de tecnologia.	Limitações do espaço existente.
Avaliação física profissional e personalizada.	Estrutura organizacional flexível.

**Quadro 7 - Forças e fraquezas da Meri Ouverrosa. (conclusão)**

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Gestão de relacionamento com clientes.	Processos administrativos dependentes da proprietária.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

## 6.7 MATRIZ FOFA

Finalizadas as etapas de análise do ambiente interno e do ambiente externo da empresa Meri Ouverrossa, faz-se a junção dos pontos fortes, dos pontos fracos, das oportunidades e ameaças. Esta conjugação é elaborada com a utilização da Matriz FOFA. Portanto, permite à empresa realizar o monitoramento dos ambientes externo e interno, reunindo todos os elementos anteriormente citados (Kotler; Keller, 2012; Pereira, 2010).

**Figura 13 - Matriz FOFA da Meri Ouverrosa.**

	<b>FATORES INTERNOS (CONTROLÁVEIS)</b>	<b>FATORES EXTERNOS (INCONTROLÁVEIS)</b>
<b>PONTOS FORTES</b>	<p><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia de Treinamento Personalizado;</li> <li>• Diversificação de serviços;</li> <li>• Capacitação de colaboradores;</li> <li>• Avaliação física profissional e personalizada;</li> <li>• Gestão de relacionamento com clientes;</li> <li>• Utilização de tecnologia.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificação de serviços;</li> <li>• Alinhamento com tendências de saúde;</li> <li>• Tecnologia e inovação;</li> <li>• Parcerias com outros profissionais de saúde e empresas;</li> <li>• Ampliação do espaço físico;</li> <li>• Expansão do horário de funcionamento;</li> <li>• Cursos para os profissionais de educação física terceirizados.</li> </ul>
<b>PONTOS FRACOS</b>	<p><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência da proprietária;</li> <li>• Localização;</li> <li>• Carga de trabalho da proprietária;</li> <li>• Limitações do espaço existente;</li> <li>• Estrutura organizacional flexível;</li> <li>• Processos administrativos dependentes da proprietária.</li> </ul>	<p><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta competição;</li> <li>• Mudanças regulatórias;</li> <li>• Dependência de profissionais qualificados;</li> <li>• Sazonalidade e flutuação de demanda;</li> <li>• Custos de novas contratações;</li> <li>• Serviços online.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2015).

A partir do método sugerido por Pereira (2010) para a elaboração e análise da Matriz FOFA, foram colocadas em discussão as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da Meri Ouverrosa.

Observando as oportunidades encontradas no ambiente externo da Meri Ouverrosa, constatou-se que a mesma pode expandir seus serviços para atender grupos especiais como idosos, gestantes, pessoas com deficiência, e atletas. Tal feito aumentaria a base de clientes e possibilitaria a empresa de atender a nichos específicos que valorizam a personalização e qualidade do serviço. Portanto, compreende-se que os pontos fortes de “Metodologia de Treinamento Personalizado”, “Avaliação física profissional e personalizada”, “Diversificação de serviços” e “Capacitação de colaboradores”, aproveitam as oportunidades de “Expansão do horário de serviço”, “Diversificação de serviços” e “Ampliação do espaço físico”.

Igualmente, “Capacitação de colaboradores”, é uma das forças do centro de treinamento que aproveita a oportunidade de “Cursos para os profissionais de educação física terceirizados”. Haja visto que a Meri Ouverrosa, eventualmente, realiza cursos de capacitação para estes profissionais, com o objetivo de alinhar a atividade desempenhada por eles no exercício de orientação ao seu método de treinamento.

Para mais, a “Gestão de relacionamento com os clientes”, enquanto ponto forte, corrobora com a oportunidade observada de “Parcerias com outros profissionais de saúde e empresas”, também com “Alinhamento com Tendências de Saúde”. Devido a crescente inclinação dos clientes para a qualidade, tanto do serviço do qual usufruem como dos profissionais que lidam com eles, e também, por uma vida mais saudável, a empresa pode focar na promoção de hábitos saudáveis e bem-estar. De tal modo que aproveitaria a tendência de aumento da consciência, da comunidade e sociedade em geral, sobre a saúde física alinhada à saúde mental. Também, estabelecer e fortalecer parcerias com fisioterapeutas, nutricionistas e outros profissionais, ou empresas da área da saúde, contribui com o aumento da credibilidade e a abrangência dos serviços oferecidos em cooperação, criando um ecossistema de saúde integrado.

A utilização de sistemas online como Tecnofit para gestão e acompanhamento das atividades da equipe de trabalho e dos clientes do centro de treinamento pode configurar uma vantagem competitiva. Isso, se a empresa continuar investindo em “Tecnologia e inovação”, como oportunidade, fazendo uso do ponto forte de “Utilização de tecnologia”, identificado na análise do ambiente interno. Assim, o efeito esperado é o de melhoria na eficiência operacional e na satisfação dos clientes.

Analisando as ameaças em contraponto às forças, tem-se mais algumas constatações relevantes. A ameaça da “Alta Competição”, não é algo fácil de lidar. Através da pesquisa foram encontrados, aproximadamente, 30 locais voltados para a prática de exercícios físicos na região, além de profissionais autônomos, os quais representam uma ameaça significativa, de concorrência direta e indireta. Vale lembrar a ameaça de “Serviços online”, crescente popularidade de serviços de treinamento à distância. Se a Meri Ouverrosa não se adaptar a essa tendência, corre o risco de perder clientes para alternativas digitais e concorrentes que já as utilizam, como foi constatado. A “Utilização de tecnologia”, enquanto força da empresa, pode ser a chave para uma possível mitigação do impacto das ameaças aqui apontadas.

Outra ameaça identificada, cujo acompanhamento e controle é indispensável são as “Mudanças regulatórias”. O cumprimento das normas dos Conselhos Federal e Regional de Educação Física, é obrigatório para a empresa foco desta pesquisa e para aqueles que fazem parte da sua equipe, que são profissionais de educação física terceirizados. Igualmente exigido, pelas forças político-econômicas externas, é o pagamento de impostos e dos alvarás de licenciamento e funcionamento. Configurando, assim, um desafio contínuo, que exige constante adaptação e conformidade advindos da Meri Ouverrosa.

O ponto forte de “Capacitação de colaboradores”, é a única dentre as forças observadas internamente que pode auxiliar, em uma pequena escala, a minimizar o impacto da “Dependência de Profissionais Qualificados”. A alta despesa com profissionais de Educação Física (58% da receita bruta) e a necessidade de manter um alto padrão de qualidade, importante fator crítico de sucesso para a empresa, antecipam um problema que pode impactar significativamente o negócio. Sendo ele, a rotatividade ou dificuldade em manter esses profissionais. Mas, sabe-se que o ponto forte, citado no início deste parágrafo, não poderia contribuir com uma possível antecipação, e conseqüentemente com a formulação de estratégias deliberadas para lidar com o problema.

A “Sazonalidade e flutuação de demanda” observada no mercado, por diferentes serviços, pode ocasionar um abalo na estabilidade financeira da Meri Ouverrosa. Se considerar as diferentes necessidades dos diversos grupos de clientes (Idosos; Gestantes e puérperas; Pessoas com deficiência; Atletas e esportistas; Crianças e adolescentes; Reabilitação física; Pessoas com condições crônicas; Grupos de alta performance; Mulheres; e, iniciantes), este problema se agrava ainda mais. A empresa não possui uma força, no seu ambiente interno, que diretamente contribua para a minimização da ameaça identificada. Em contrapartida, compreende-se que todas as forças encontradas no ambiente interno podem contribuir indiretamente. Suponha que um grupo significativo de clientes da Meri Ouverrosa,

um dos grupos especiais, adote uma nova tendência no mercado de exercícios físicos, da qual a empresa ainda não tem conhecimento. Através da “Gestão de Relacionamento com clientes”, ela toma conhecimento deste fato, informalmente em um dos contatos frequentes que tem com o cliente. Embora, esta força da empresa, não tenha poder para alterar os fatores externos do mercado (tendência socialmente aceita), fornece à empresa uma vantagem competitiva indireta.

Com relação às fraquezas identificadas, constatou-se uma “Dependência da proprietária”, o que se refere à submissão, significativa, que a empresa possui das habilidades e competências da proprietária, para a execução de diversas atividades. Configura-se aqui, um risco em caso de sua ausência. Adverte-se que, juntamente com as fraquezas de “Processos administrativos dependentes da proprietária” e da “Carga de trabalho da proprietária”, pode gerar uma sobrecarga de trabalho que afetaria a eficiência, a qualidade dos serviços, e apresentaria riscos operacionais.

Outra fraqueza observada é a “Localização”, já que o centro de treinamento, diferente da maioria dos concorrentes, está localizado em um ponto afastado dos bairros centrais e das rodovias movimentadas. Não foi identificada nenhuma força que possa minimizar os impactos desta fraqueza. A dificuldade de acesso de novos clientes, que não vêm a empresa a não ser quando estão conhecendo as praias próximas a ela ou que se deparem com seu perfil nas redes sociais, limita a expansão do mercado. Porém, vale ressaltar que alguns clientes podem preferir locais afastados para desligar de algum modo do transtorno das rodovias, ou são atraídos pela questão das praias.

Dentre as forças presentes na Matriz FOFA da Meri Ouverrosa, não encontra-se nenhuma que diretamente possa mitigar a fraqueza da “Estrutura organizacional flexível”. Ela refere-se ao fato de a empresa não possuir áreas funcionais bem definidas. Um impacto negativo pode ser uma gestão menos organizada, e a dificuldades na delegação de tarefas e responsabilidades.

## 6.8 QUESTÕES ESTRATÉGICAS, ESTRATÉGIAS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

Nesta etapa do Planejamento Estratégico, definiu-se os objetivos e metas futuras da empresa, no horizonte pré-determinado, através de debate entre pesquisadora e proprietária da Meri Ouverrosa. As estratégias relacionam-se com estes objetivos, de longo prazo, e a maneira com a qual eles serão alcançados. Portanto, ela afeta a empresa como um todo (Oliveira, 2007).

Ainda, a estratégia configura-se pelo “ [...] estabelecimento de um objetivo, de um norte, para o qual se podem traçar diferentes caminhos sem comprometer a finalidade central da organização” (Beppler; Pereira, 2013, p. 32).

Constatou-se a relevância em analisar os ambientes interno e externo da empresa Meri Ouverrosa, assim como os fatores críticos de sucesso, pois forneceram as informações necessárias ao processo de formulação das estratégias. O momento de formulação do processo estratégico da organização é iniciado a partir das questões estratégicas, questões abrangentes e relevantes.

Por meio de listagem das questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, a organização passa a pensar em “o que fazer?” e formular as estratégias para resolver a situação. As ações estratégicas nascem das estratégias, são o “como fazer” (Beppler; Pereira, 2013; Pereira, 2010).

As questões estratégicas para a Meri Ouverrosa são:

- Como desenvolver um planejamento financeiro e orçamentário?
- Como desenvolver um planejamento estratégico de marketing?
- Como aprimorar os processos internos e a distribuição de funções?
- Como alinhar-se às tendências do setor?
- Como manter o padrão de qualidade ofertado?
- Como manter uma boa gestão de relacionamento com clientes?
- Como manter a boa parceria com outras empresas e profissionais do setor?

No Quadro 8, definiu-se as ações estratégicas para cada questão estratégica da Meri Ouverrosa.

**Quadro 8** - Questões e ações estratégicas da Meri Ouverrosa. (continua)

Questões Estratégicas	Ações Estratégicas
Como desenvolver um planejamento financeiro e orçamentário?	Analisar a situação financeira atual;
	Definir metas e objetivos financeiros;
	Realizar a previsão financeira e criar cenários futuros;
	Elaborar um orçamento financeiro;
	Monitorar e controlar o desempenho financeiro.

**Quadro 8** - Questões e ações estratégicas da Meri Ouverrosa. (conclusão)

<b>Questões Estratégicas</b>	<b>Ações Estratégicas</b>
Como desenvolver um planejamento estratégico de marketing?	Realizar uma análise de mercado
	Definir metas e objetivos de Marketing
	Desenvolver estratégias de Marketing
	Implementar o Planejamento Estratégico de Marketing
	Monitorar e controlar o desempenho durante a implementação
Como aprimorar os processos internos e a distribuição de funções?	Realizar um estudo para expandir ou reformar áreas subutilizadas
	Mapear e redesenhar os processos internos
	Capacitar e treinar a equipe
	Implementar um sistema de comunicação eficaz
	Estabelecer metas específicas para a descentralização
	Identificar quais funções podem ser descentralizadas e quais devem permanecer centralizadas
	Desenvolver um Plano de Descentralização
	Monitorar e Avaliar o desempenho individual
Como alinhar-se às tendências do setor?	Desenvolver e implementar serviços online
	Investir em inovação, pesquisa e desenvolvimento
Como manter o padrão de qualidade ofertado?	Ajustar a carga horária dos colaboradores atuais e da proprietária
	Desenvolver um calendário anual de cursos de capacitação
Como manter uma boa gestão de relacionamento com clientes?	Manter canais de comunicação abertos e eficazes
	Criar programas de fidelidade e incentivos
Como manter a boa parceria com outras empresas e profissionais do setor?	Manter e formalizar parcerias com clínicas de fisioterapia, nutricionistas e outros profissionais de saúde;
	Manter uma comunicação aberta e regular com os parceiros;
	Avaliar continuamente o desempenho dos parceiros e o impacto da parceria.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

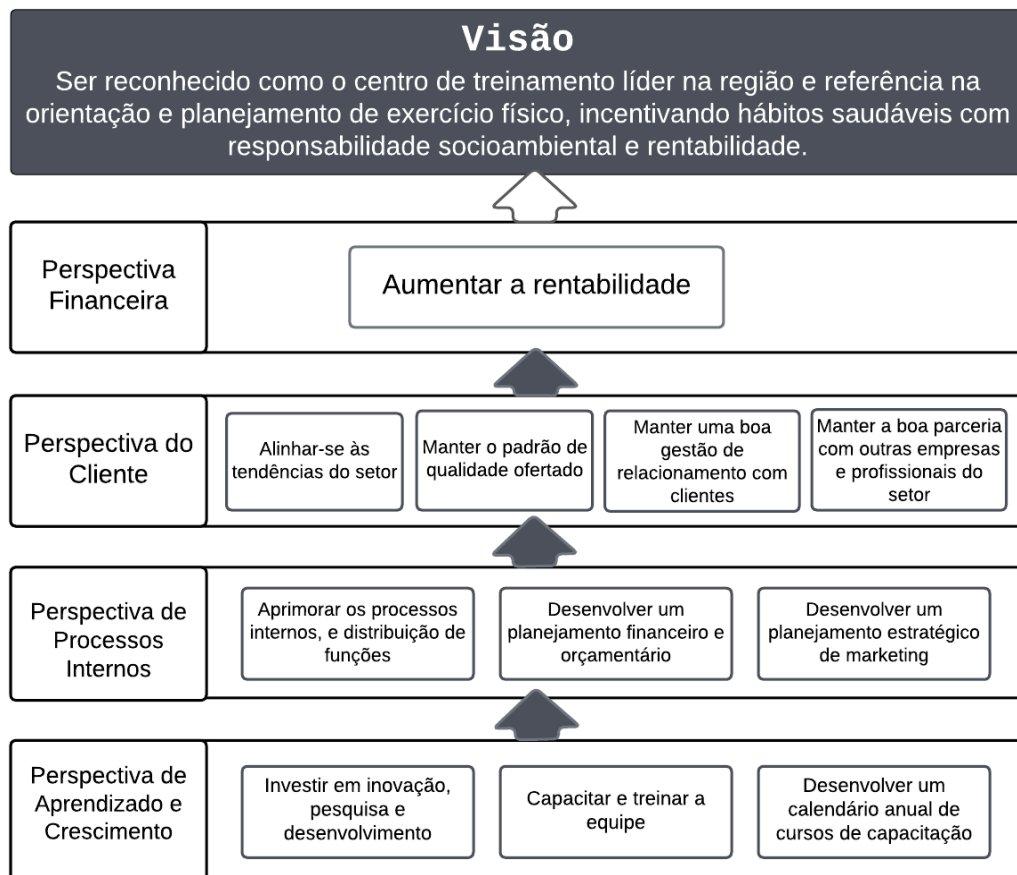
Por meio das ações estratégicas, projetadas neste tópico, a Meri Ouverrosa poderá aproveitar as oportunidades e mitigar o impacto das ameaças identificadas nas etapas anteriores, de análise do ambiente externo. Além disso, fortalecerá seus processos e relacionamentos internos. Posto isso, a empresa segue para a etapa de implementação, acompanhamento e controle.

## 6.9 IMPLEMENTAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E CONTROLE

Com as etapas anteriores concluídas, portanto, a partir da relação das questões estratégicas e das ações estratégicas, chega-se ao Momento 3 do processo de Planejamento Estratégico.

O Mapa Estratégico da Meri Ouverrosa (Figura 14), que pode ser observado abaixo, elenca quatro perspectivas (Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos, e do Aprendizado e Crescimento), com objetivos, indicadores, metas e iniciativas, em cada uma. Ele foi desenvolvido com o intuito de facilitar a compreensão acerca dos objetivos estratégicos da organização.

**Figura 14** - Mapa Estratégico da Meri Ouverrosa.



Fonte: Adaptado de Kich e Pereira (2011).



Seguindo o modelo desenvolvido por Pereira (2010), escolhido para a realização da presente pesquisa, a empresa deverá iniciar a implementação, acompanhamento e controle. Para tal, neste tópico, foi elaborado o plano de ação que a empresa Meri Ouverrosa seguirá para uma execução e monitoramento efetivos do seu Planejamento Estratégico. Porém, vale salientar que antes de iniciar qualquer uma dessas ações é necessário reformular o documento de Manual do Colaborador, e disseminar as mudanças contidas no plano para que as pessoas mantenham-se alinhadas ao planejamento.

No Quadro 9, definiu-se as ações estratégicas para cada questão estratégica. Ainda, constam os responsáveis pela realização de cada uma delas, prazo, orçamento e os indicadores de desempenho.

**Quadro 9** - Plano de ação da Meri Ouverrosa. (continua)

Questões Estratégicas	Ações Estratégicas	Responsáveis	Início	Fim	Orçamento	Indicadores de desempenho
Como desenvolver um planejamento financeiro e orçamentário?	Analisar a situação financeira atual;	Equipe de gestão	julho de 2024	agosto de 2024	Pró-labore e salário da estagiária	Margem de lucro operacional <sup>1</sup> ; e, margem de lucro líquida <sup>2</sup> .
	Definir metas e objetivos financeiros;	Equipe de gestão	agosto de 2024	agosto de 2024		
	Realizar a previsão financeira e criar cenários futuros;	Equipe de gestão	agosto de 2024	agosto de 2024		
	Elaborar um orçamento financeiro;	Equipe de gestão	agosto de 2024	set. de 2024	Pró-labore e salário da estagiária	Taxa de crescimento de receita <sup>3</sup> .
	Monitorar e controlar o desempenho financeiro.	Equipe de gestão	set. de 2024	sempre	Pró-labore e salário da estagiária	Fluxo de caixa operacional <sup>4</sup> ; margem de lucro operacional; e, margem de lucro líquida.

<sup>1</sup> Fórmula da Margem de Lucro Operacional: Lucro Operacional / Receita Total.

<sup>2</sup> Fórmula da Margem de Lucro Líquida: Lucro Líquido / Receita Total.

<sup>3</sup> Fórmula da Taxa de Crescimento de Receita: ((Receita do Período Atual - Receita do Período Anterior) / Receita do Período Anterior) x 100.

<sup>4</sup> Fluxo de Caixa Operacional: Demonstrativo financeiro gerado pelas operações.

Quadro 9 - Plano de ação da Meri Ouverrosa. (continuação)

Questões Estratégicas	Ações Estratégicas	Responsáveis	Início	Fim	Orçamento	Indicadores de desempenho
Como desenvolver um planejamento estratégico de marketing?	Realizar uma análise de mercado	Equipe de gestão	julho de 2024	agosto de 2024	Pró-labore e salário da estagiária	Taxa de retenção de clientes <sup>5</sup> ; Engajamento do cliente <sup>6</sup> ; e, gasto de aquisição de clientes <sup>7</sup> .
	Definir metas e objetivos de Marketing	Equipe de gestão	agosto de 2024	agosto de 2024		
	Desenvolver estratégias de Marketing	Equipe de gestão	agosto de 2024	agosto de 2024		
	Implementar o Planejamento Estratégico de Marketing	Equipe de gestão	set. de 2024	sempre	Até R\$ 2.500,00, e Pró-labore	
	Monitorar e controlar o desempenho durante a implementação	Equipe de gestão	set. de 2024	sempre	Pró-labore e salário da estagiária	
Como aprimorar os processos internos e a distribuição de funções?	Realizar um estudo para expandir ou reformar áreas subutilizadas	Equipe de gestão	julho de 2024	agosto de 2024	Pró-labore e salário da estagiária	Índice de satisfação do colaborador com os processos internos <sup>8</sup> ; e, taxa de produtividade do serviço <sup>9</sup> .
	Mapear e redesenhar os processos internos	Equipe de gestão	set. de 2024	set. de 2024		
	Capacitar e treinar a equipe	Equipe de gestão	dez. de 2024	sempre		
	Implementar um sistema de comunicação eficaz	Equipe de gestão	set. de 2024	set. de 2024		

<sup>5</sup> Fórmula da Taxa de Retenção de Clientes:  $((\text{Clientes no Final do Período} - \text{Novos Clientes no Período}) / \text{Clientes no Início do Período}) \times 100$ .

<sup>6</sup> Engajamento do cliente: interação e envolvimento dos clientes com a marca nas plataformas digitais (Sistema Tecnofit, Instagram, Tik Tok, WhatsApp e Facebook). Métricas: curtidas, comentários, e compartilhamentos.

<sup>7</sup> Fórmula do Gasto de Aquisição de Clientes:  $(\text{Total de Gastos com Marketing e Vendas} / \text{Número de Novos Clientes Adquiridos})$ .

<sup>8</sup> Fórmula do Índice de satisfação do colaborador com os processos internos  $(\text{Número de Respostas Positivas} / \text{Número Total de Respostas}) \times 100$ .

<sup>9</sup> Fórmula da Taxa de Produtividade do Serviço:  $\text{Número de Serviços Prestados} / \text{Número de Funcionários}$ .

Quadro 9 - Plano de ação da Meri Ouverrosa. (continuação)

Questões Estratégicas	Ações Estratégicas	Responsáveis	Início	Fim	Orçamento	Indicadores de desempenho
Como aprimorar os processos internos e a distribuição de funções?	Estabelecer metas específicas para a descentralização	Equipe de gestão	out. de 2024	out. de 2024	Pró-labore e salário da estagiária	Taxa de ocorrência de Erros <sup>10</sup> ; e, tempo médio de processamento de uma solicitação ou tarefa interna <sup>11</sup> .
	Identificar quais funções podem ser descentralizadas e quais devem permanecer centralizadas	Equipe de gestão	out. de 2024	out. de 2024		
	Desenvolver um Plano de Descentralização	Equipe de gestão	nov. de 2024	dez. de 2024		
	Monitorar e Avaliar o desempenho individual	Equipe de gestão	set. de 2024	sempre		
Como manter o padrão de qualidade ofertado?	Ajustar a carga horária dos colaboradores atuais e da proprietária	Equipe de gestão	jan. de 2025	jan. de 2025	Pró-labore e salário da estagiária	Índice de satisfação do colaborador com os processos internos; e, taxa de produtividade do serviço <sup>12</sup> .
	Desenvolver um calendário anual de cursos de capacitação	Equipe de gestão	ago. de 2024	ago. de 2024	Pró-labore e salário da estagiária	Taxa de participação dos colaboradores na capacitação <sup>13</sup> .
Como alinhar-se às tendências do setor?	Desenvolver e implementar serviços online	Equipe de gestão	jan. de 2025	maio de 2025	Até R\$ 2.500,00 anualmente, pró-labore e salário da estagiária	Índice de inovação <sup>14</sup> .
	Investir em inovação, pesquisa e desenvolvimento	Equipe de gestão	julho de 2024	sempre		

<sup>10</sup> Fórmula da Taxa de Ocorrência de Erros: (Número de Erros / Número Total de Serviços Prestados) x 100.

<sup>11</sup> Fórmula do Tempo Médio de Processamento de uma Solicitação ou Tarefa Interna: Tempo Total de Processamento / Número Total de Solicitações Processadas.

<sup>12</sup> Fórmula da Taxa de Produtividade do Serviço: Número de Serviços Prestados / Número de Funcionários.

<sup>13</sup> Fórmula da Taxa de Participação dos Colaboradores na Capacitação: (Número de Colaboradores que Participaram da Capacitação / Número Total de Colaboradores) x 100.

<sup>14</sup> Índice de Inovação: número de novas ideias implementadas e de projetos de inovação concluídos.

**Quadro 9** - Plano de ação da Meri Ouverrosa. (conclusão)

Questões Estratégicas	Ações Estratégicas	Responsáveis	Início	Fim	Orçamento	Indicadores de desempenho
Como manter uma boa gestão de relacionamento com clientes?	Manter canais de comunicação abertos e eficazes	Equipe de gestão	julho de 2024	sempre	Pró-labore, salário da estagiária e despesa com sistema gerencial	Taxa de retenção de clientes; e, engajamento do cliente.
	Criar programas de fidelidade e incentivos	Equipe de gestão	jan. de 2025	jan. de 2025		
Como manter a boa parceria com outras empresas e profissionais do setor?	Manter e formalizar parcerias com clínicas de fisioterapia, nutricionistas e outros profissionais de saúde;	Equipe de gestão	julho de 2024	sempre	Pró-labore e salário da estagiária	Satisfação pós-atendimento <sup>15</sup> ; e, taxa de conversão de visitantes em clientes <sup>16</sup> .
	Manter uma comunicação aberta e regular com os parceiros;	Equipe de gestão	julho de 2024	sempre	Pró-labore e salário da estagiária	
	Avaliar continuamente o desempenho dos parceiros e o impacto da parceria.	Equipe de gestão	julho de 2024	sempre	Pró-labore e salário da estagiária	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O plano de ação foi elaborado respeitando a capacidade organizacional desta microempresa. A intenção do plano é, justamente, garantir que a organização alcance seus objetivos dentro do horizonte temporal de cinco anos. Para mais, o Planejamento Estratégico elaborado na presente pesquisa, limita e supre quaisquer dúvidas que possam ocorrer ao longo do processo de execução.

<sup>15</sup> Satisfação Pós-atendimento: pesquisas de satisfação realizadas imediatamente após o atendimento.

<sup>16</sup> Fórmula da Taxa de Conversão de Visitantes em Clientes: (Número de Conversões / Número Total de Visitantes) x 100.

## 7 CONCLUSÃO

O Planejamento Estratégico é uma das principais ferramentas pertinentes ao contexto organizacional no qual se precisa impedir que variáveis do ambiente externo, em certas circunstâncias e situações, prejudiquem a organização impactando-a negativamente. Esta ferramenta, no âmbito estratégico, possibilita a identificação e análise dos pontos fortes e fracos, internos à organização, oportunidades e ameaças externas, e também, a desenvolver estratégias competitivas e maior grau de resolutividade. (Pereira, 2010).

Ainda, Beppler e Pereira (2013) destacam que o Planejamento Estratégico deve ser concebido para efetivamente minimizar a lacuna existente entre a concepção e execução da estratégia. Elas podem se perder no esquecimento antes mesmo de serem implementadas, ou, ainda, tornar-se obsoletas. Caso a empresa não esteja pronta para se reinventar em meio a turbulências. Outra possibilidade é a própria falta de formalização das estratégias acabar negligenciando-as. Independentemente do ramo, setor ou área, de atuação de uma empresa, ela deve ser resiliente, estando preparada para o inesperado, se quiser atingir de forma efetiva os objetivos e metas projetados. (Müller, 2014; Pereira, 2010; Oliveira, 2007).

Sob gestão administrativa da proprietária, a empresa Meri Ouverrosa Ltda, conta com uma estagiária administrativa, a qual buscou impactar positivamente esta organização aplicando o conhecimento adquirido em sua formação acadêmica. Para isso, a pesquisadora elaborou, no presente trabalho, o Planejamento Estratégico da empresa Meri Ouverrosa.

A empresa em questão, é um centro de treinamento especializado, que presta serviços que visam melhora na qualidade de vida de seus clientes, desenvolvimento de hábitos saudáveis e atua na prevenção ou tratamento de sintomas gerados por diversas patologias. O seu setor de atuação é, portanto, o da saúde. Esta empresa fica localizada na zona costeira da cidade de Garopaba, Santa Catarina, e faz fronteira com outros municípios, Imbituba e Paulo Lopes. Juntos representam sua região de atuação, considerando o público que atende.

A questão de pesquisa propunha: Quais são as etapas teóricas e práticas de um Planejamento Estratégico para a Meri Ouverrosa Ltda?

Levar em consideração os elementos intrínsecos ao nível estratégico da empresa, como a cultura, os valores, a missão, a visão, os fatores críticos de sucesso, os diversos stakeholders, os fatores econômicos, político-legais, sistêmicos, as forças, as fraquezas, as ameaças e oportunidades, foi crucial para o processo. Elementos criteriosos, estes, que levaram, no presente trabalho, a desenvolver o Planejamento Estratégico seguindo o modelo proposto por Pereira (2010): Momento 1 - Diagnóstico Estratégico; Momento 2 -

Planejamento Estratégico (Declaração de Valores, Missão, Visão, Fatores Críticos de Sucesso, Análise Externa, Análise Interna, Matriz FOFA, Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas); Momento 3 - Implementação, Acompanhamento e Controle (Pereira, 2010).

A empresa Meri Ouverrosa foi fundada por uma empreendedora com perspectivas próprias para o seu negócio. Conclui-se que as estratégias nesta organização sempre eram formuladas através de um processo visionário, estando presentes na mente da líder, advindas de sua experiência e intuições. Portanto, servindo como senso de direção para a Meri Ouverrosa.

Na posição de estagiária administrativa, a pesquisadora constatou a necessidade de um Planejamento Estratégico. Isto se deu pelo fato de não haver um instrumento de apoio à tomada de decisão estratégica nesta empresa.

Vale ressaltar a inexistência de áreas funcionais bem definidas na empresa foco de pesquisa, uma característica das microempresas. Contatou-se que ocorre uma falta de preparo dos outros colaboradores e da líder, em relação a maneira com a qual as estratégias podem ser formuladas, implementadas e controladas, com sensibilização, para tornar a empresa resoluta. O que favorece a não existência de um processo de Planejamento Estratégico bem estruturado e documentado pela empresa. Outra característica que corrobora com este fato é a empresa possuir uma gestão familiar. Consequentemente, entende-se que a empresa demonstra oportunidade de reestruturação das mais diversas áreas das Ciências da Administração.

Assim sendo, este trabalho propôs-se a desenvolver uma solução para a lacuna identificada, e cumpriu com este objetivo de elaborar o Planejamento Estratégico da empresa Meri Ouverrosa Ltda. O documento gerado, dará suporte para a administração deste centro de treinamento especializado. Dentre as ações estratégicas propostas no Planejamento Estratégico elaborado estão:

- Elaborar um planejamento financeiro e orçamentário;
- Elaborar um planejamento estratégico de Marketing;
- Aprimorar os processos internos e a distribuição de funções, através da descentralização das funções administrativas da proprietária, de um estudo para expandir ou reformar áreas subutilizadas, mapeamento e redesenho de processos e capacitação da equipe e implementar de um sistema de comunicação eficaz;
- Desenvolver e implementar serviços online, e investir em inovação, pesquisa e desenvolvimento; e,
- Criar programas de fidelidade e incentivos para o cliente.

A empresa deve continuar investindo em capacitação de colaboradores e utilizar a tecnologia para otimizar processos, assegurando um crescimento sustentável, eficiente e com rentabilidade. Ainda, entende-se que algumas funções dependem exclusivamente da atuação da proprietária da Meri Ouverrosa. Já que sua experiência e conhecimentos colaboram sobremaneira com a sustentação do negócio.

Com o intuito de obter informações sobre o ambiente interno e externo da organização, também, um pouco da sua estrutura, história e a visão da proprietária, foi realizada entrevista com a mesma. O presente trabalho foi elaborado a partir de uma pesquisa-ação, de caráter qualitativo, a análise dos dados foi realizada, em sua maioria, por meio do método indutivo. Porém, ao analisar também um documento já existente, que continha elementos que permeiam o processo estratégico, utilizou-se também o método dedutivo.

Portanto, o presente trabalho não apenas contribuirá para as mudanças futuras nesta empresa em questão, mas, também, corrobora com a perspectiva de importância da elaboração de um Planejamento Estratégico para microempresas.

A limitação da pesquisa situa-se na elaboração do Planejamento Estratégico, embora ele possa vir a ser utilizado como base para a análise, desenvolvimento, ou reestruturação do processo para outras empresas, e futura reelaboração na empresa foco deste trabalho.





## REFERÊNCIAS

- ACADEMIA BEL MUNHOZ PRAIA DO ROSA. Instagram: @belmunhoz. Disponível em: <<https://www.instagram.com/belmunhoz/?hl=pt>>. Acesso em: 22 jun. 2024.
- ACADEMIA OMS GAROPABA. Instagram: @academiaoms. Disponível em: <<https://www.instagram.com/academiaoms/>>. Acesso em: 22 jun. 2024.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. 1994. 117 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12131/tde-03062020-141541/publico/DrMartinhoIsnard.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2023.
- ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. Mário Ribeiro da Cruz *et al* (Trad.). São Paulo: Atlas, 1983.
- BEPPLER, Mônica Külkamp; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia**. São Paulo: Atlas, 2013. 176 p.
- BR.FITFIT.FITNESS. **Informações sobre a Academia OMS by Life**, 2024a. Disponível em: <<https://br.fitfit.fitness/pt/i/5905-academia-oms-by-life/>>. Acesso em: 22 jun. 2024.
- \_\_\_\_\_. **Informações sobre o PF Training**, 2024b. Disponível em: <[https://br.fitfit.fitness/pt/i/13580-pf-training/#google\\_vignette](https://br.fitfit.fitness/pt/i/13580-pf-training/#google_vignette)>. Acesso em: 22 jun. 2024.
- BS TRAINING TREINO PERSONALIZADO PRAIA DO ROSA. Instagram: @vemprabs. Disponível em: <<https://www.instagram.com/belmunhoz/?hl=pt>>. Acesso em: 22 jun. 2024.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. Reynaldo Cavalheiro Marcondes *et al* (Trad.). 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CLUBE DE TREINO. Facebook: Clube de Treino. Disponível em: <[https://www.facebook.com/ClubedeTreinoSC/?locale=pt\\_BR](https://www.facebook.com/ClubedeTreinoSC/?locale=pt_BR)>. Acesso em: 22 jun. 2024.
- CONFEF. **Legislação de outros Orgãos**. 2014. Disponível em: <<https://www.confef.org.br/confefv2/legislacao/157>>. Acesso em: 14 jun. 2024.
- Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI. **SEBRAE**, 2022. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 24 jun. 2024.
- DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES Jr, José Antonio Valle. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015. 181 p.

DUNNAFIT ACADEMIA. Instagram: @dunnafit. Disponível em: <<https://www.instagram.com/dunnafit/>>. Acesso em: 22 jun. 2024.

FALCÃO, Roberto Pessoa de Queiroz *et al* (org.). Escolha estratégica. In: ABDALLA, Márcio Moutinho *et al* (org.). **Administração estratégica**: da teoria à prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 2019. Cap. 6. p. 99-123.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KICH, Juliane Ines di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico**: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. São Paulo: Atlas, 2011. 288 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.

LET'S UP! STUDIO DE TREINAMENTO FÍSICO. Instagram: @lets.upstudio. Disponível em: <<https://www.instagram.com/lets.upstudio/>>. Acesso em: 22 jun. 2024.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

\_\_\_\_\_. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Nivaldo Montingelli Jr. (Trad.). Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry *et al*. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Luciana de Oliveira da Rocha (Trad.). 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**: uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014. 248 p.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PDR FITNESS ACADEMIA. Instagram: @pdr.fitness. Disponível em: <<https://www.instagram.com/pdr.fitness/>>. Acesso em: 22 jun. 2024.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010. 160 p.

PF TRAINING (Santa Catarina). **PF Training**, 2017. Disponível em: <<https://www.pftraining.com.br/sobre>>. Acesso em: 22 jun. 2024.

RAR ACADEMIA. Instagram: @rar.academia. Disponível em: <<https://www.instagram.com/rar.academia/reels/>>. Acesso em: 22 jun. 2024.

TFC TREINO PERSONALIZADO PARA MULHERES. Instagram: @tftreinoefeminino. Disponível em: <<https://www.instagram.com/tftreinoefeminino/>>. Acesso em: 22 jun. 2024.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

Use a matriz F.O.F.A. para corrigir deficiências e melhorar a empresa. **SEBRAE**, 2015.

Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matrizfofa-para-corriger-deficiencias-e-melhorar-aempresa,9cd2798be83ea410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 06 nov. 2023.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John A.. **Administração estratégica: conceitos**. Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves (Trad.). São Paulo: Atlas, 2009.

## APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA A COLETA DE DADOS DA EMPRESA

### ENTREVISTA

Razão social:

Responsável (entrevistado):

Nível de escolaridade:

Cargo de gestão que ocupa:

Entrevistador:

Data:

Como: ( ) Presencial ( ) Online

Será gravada: ( ) sim ( ) não

Tipo de entrevista: semiestruturada (roteiro de perguntas previamente estabelecidas, no entanto permite que se faça perguntas espontâneas, que surgem apenas no momento da entrevista, para evitar que se tenha respostas monossilábicas, como sim ou não).

DADOS DA EMPRESA
Quantos proprietários e colaboradores a empresa possui?
Qual o setor que a empresa atua?
Quando a empresa surgiu?
Qual o cenário de surgimento da empresa?
Quem são os clientes da empresa?
Quem são os concorrentes da empresa?
Quais são os fornecedores da empresa?
A empresa possui, ou realiza parcerias, externas?
Qual a estrutura organizacional?
Tem algum arquivamento de dados documental?
Possui algum sistema ou tecnologia gerencial?
Quais serviços são ofertados pela empresa?
Qual é o horário de funcionamento do centro de treinamento?
Qual a missão, visão e valores da empresa?
Como você enxerga a empresa no futuro? (dentro de cinco anos)
A empresa já passou por um Planejamento Estratégico?

## APÊNDICE II - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES

## Identificação de Fatores Decisivos para a Satisfação do Cliente

Bem-vindo ao nosso questionário!

Queremos descobrir quais são os aspectos mais relevantes que levam os clientes a escolherem nossos serviços e a permanecerem conosco. Suas respostas serão essenciais para nos ajudar a aprimorar nossas ofertas e atender melhor às suas necessidades.

Agradecemos por dedicar seu tempo para responder a este questionário. Suas respostas serão tratadas com total confidencialidade.

Quais fatores você considera fundamentais na escolha por determinado centro de treinamento, e para continuar treinando no mesmo? (um ou mais itens)\*

- |                                                                            |                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Localização (ponto);                              | <input type="checkbox"/> Condições e formas de pagamento;                   |
| <input type="checkbox"/> Ambiente interno;                                 | <input type="checkbox"/> Recomendação médica/profissional da área da saúde; |
| <input type="checkbox"/> Ambiente externo (fachada, estacionamento);       | <input type="checkbox"/> Convívio social;                                   |
| <input type="checkbox"/> Confiabilidade do centro de treinamento/academia; | <input type="checkbox"/> Limpeza do local;                                  |
| <input type="checkbox"/> Qualidade do serviço;                             | <input type="checkbox"/> Responsabilidade;                                  |
| <input type="checkbox"/> Qualidade dos professores;                        | <input type="checkbox"/> Segurança;                                         |
| <input type="checkbox"/> Diversidade de horários;                          | <input type="checkbox"/> Privacidade;                                       |
| <input type="checkbox"/> Diversidade de modalidades;                       | <input type="checkbox"/> Planos e programas de treinamento;                 |
| <input type="checkbox"/> Condição dos aparelhos;                           | <input type="checkbox"/> Temperatura do local;                              |
| <input type="checkbox"/> Variedade de aparelhos;                           | <input type="checkbox"/> Luminosidade do local;                             |
| <input type="checkbox"/> Atendimento ao cliente;                           | <input type="checkbox"/> Resposta a reclamações;                            |
| <input type="checkbox"/> Preço dos serviços;                               | <input type="checkbox"/> Sistema/aplicativo do cliente;                     |

ANEXO I - MANUAL DO COLABORADOR



# MERI OUVERROSA LTDA.



MANUAL DO  
COLABORADOR

# SUMÁRIO

- 01** MISSÃO, VISÃO E VALORES
- 02** POLÍTICAS E CULTURA
- 03** AMBIENTE DE TRABALHO
- 04** PONTUALIDADE
- 05** ÉTICA PROFISSIONAL
- 06** OBRIGAÇÕES E DEVERES



## MISSÃO, VISÃO & VALORES

A **MISSÃO** DA **MERI OUVERROSA** É SER A MELHOR OPÇÃO DE EXERCÍCIO FÍSICO DA REGIÃO PARA PREVENÇÃO DA SAÚDE, REABILITAÇÃO, QUALIDADE DE VIDA E TREINAMENTO PERSONALIZADO, DE MANEIRA BEM PLANEJADA E ORIENTADA.

**VISÃO:** PROJETAMOS EM SER LÍDER NA REGIÃO E REFERÊNCIA NA ORIENTAÇÃO E PLANEJAMENTO DE EXERCÍCIO FÍSICO, COM RENTABILIDADE E RECONHECIMENTO DE TODOS.

### VALORES:

- ÉTICA, RESPEITO E DISCIPLINA;
- VALORIZAR O CONHECIMENTO BUSCANDO SE ATUALIZAR SEMPRE COM FOCO NO OBJETIVO E NECESSIDADES INDIVIDUAIS DE CADA ALUNO;
- ATITUDE DE DONO, COLABORANDO JUNTOS COM DIÁLOGO ABERTO E DIRETO;
- FOCAR NOS RESULTADOS E OBJETIVOS DO CLIENTE.

## POLÍTICAS & CULTURA

COMO REPRESENTANTES DA EMPRESA, DEVEMOS NOS CONDUZIR DE FORMA APROPRIADA.

TRABALHAMOS PARA **ENTREGAR O MELHOR AOS NOSSOS CLIENTES**. POR ISSO, BUSCAMOS PROPICIAR AOS NOSSOS COLABORADORES O EXERCÍCIO DE SEU TRABALHO EM UM **AMBIENTE SEGURO**, QUE GARANTA O SEU **CRESCIMENTO PROFISSIONAL**.

DESSA FORMA, CONTAMOS COM SEU APOIO PARA O **FORTALECIMENTO DA IMAGEM DA MARCA** JUNTO AO MERCADO.

PARA ALCANÇAR NOSSO OBJETIVO DE **EXPANDIR O NEGÓCIO**, ENTREGANDO **MAIS QUALIDADE E UM ESPAÇO ADEQUADO A CAPACIDADE DE NOSSOS PROFISSIONAIS**, TRABALHAMOS COM **ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS E OTIMIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA**.



# AMBIENTE DE TRABALHO

---

MANTENHA ORGANIZADO O AMBIENTE DE TRABALHO PENSANDO NO COLETIVO E NA VISÃO DO CLIENTE. **CADA COISA NO SEU LUGAR!**



AQUILO QUE É DESNECESSÁRIO, NÃO DEVE SER MANTIDO NO ESPAÇO, PARA NÃO GERAR POLUIÇÃO VISUAL E ACUMULAÇÃO.



CRIE O HÁBITO DE LIMPAR OS OBJETOS E O ESPAÇO LOGO APÓS O USO. **SEJA O EXEMPLO A SER SEGUIDO!**



QUANDO TUDO ESTA NO SEU DEVIDO LUGAR, DIARIAMENTE, **GANHA-SE TEMPO E EFICIÊNCIA** NOS PROCESSOS. **PENSE NISSO!**



**POLUIÇÃO SONORA DEVE SER EVITADA!** TENHA **FOCO NAS ATIVIDADES** QUE DEVE REALIZAR E **NOS ALUNOS** QUE PRECISAM DE SUA ATENÇÃO.



# PONTUALIDADE & ÉTICA PROFISSIONAL

---



TENHA **COMPROMISSO** COM SEUS HORÁRIOS E COM OS ALUNOS.



AVISE COM ANTECEDÊNCIA POSSÍVEIS **AUSÊNCIAS** EM SEU HORÁRIO DE TRABALHO (MÍNIMO DOIS DIAS).



DEVE HAVER **CONFIDENCIALIDADE** EM RELAÇÃO ÀS INFORMAÇÕES INTERNAS, **INFORMAÇÕES PRIVILEGIADAS DO ALUNO E DA EMPRESA.**

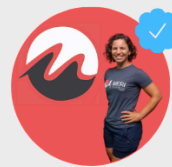


O PROFISSIONAL PRECISA SER **HUMILDE** SUFICIENTE PARA ADMITIR QUE NÃO É DONO DA VERDADE, ACEITAR SUGESTÕES E RECONHECER QUE **O SUCESSO INDIVIDUAL É RESULTADO DO TRABALHO EM EQUIPE.**



A **INTEGRIDADE** DOS ALUNOS E DOS COLEGAS DEVE SER ZELADA POR TODOS.

# OBRIGAÇÕES & DEVERES



Meri OuVerRosa  
@meriouverrosa

---

**1** SEJA RESPEITOSO E CORDIAL COM TODOS OS COLEGAS, CLIENTES E PARCEIROS.

RESPEITE SEUS HORÁRIOS.

UTILIZE EQUIPAMENTOS ELETRÔNICOS SOMENTE SE NECESSÁRIO, EM CASOS PARTICULARES, E PARA SITUAÇÕES RELACIONADAS AO TRABALHO.

---

**2** O QUE MODIFICAR O PLANEJAMENTO DO SERVIÇO OFERTADO AO CLIENTE DEVE SER DE CONHECIMENTO DO RESPONSÁVEL PELO MESMO. NÃO DEVEM SER REALIZADAS MODIFICAÇÕES SEM CONSENTIMENTO PRÉVIO! PODENDO ALTERAR RESULTADOS.

---

**3** OS EQUIPAMENTOS USADOS NO TESTE FÍSICO (BALANÇA DE BIOIMPEDÂNCIA, MONITOR DE PRESSÃO) DEVEM SER UTILIZADOS SOB ORIENTAÇÃO DO PLANEJADOR, QUANDO CONSTAR NA FICHA DE TREINO OU NA AVALIAÇÃO DO ALUNO.