

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

**BENEFÍCIOS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA EM  
CENTROS DE ATIVIDADE FÍSICA**

Autor: Marlon Costa

Capa do Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Universidade Federal do Paraná para  
a obtenção de título de Especialista em  
Administração de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr Sergio Bulgacov

Curitiba  
2009

**“Tudo o que eu quero é aprender coisas novas  
e realizar todos os meus sonhos”**

**Olívio de Paula**

## AGRADECIMENTO

Agradeço a possibilidade de estudar e aprofundar-me em assunto tão importante dentro das empresas, às análises dos cenários e dar significado as novas realidades são oportunidades únicas.

À esposa pelo apoio incondicional e aos professores de tão renomada instituição todo meu agradecimento.

COSTA, Marlon **BENEFÍCIOS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA EM CENTROS DE ATIVIDADE FÍSICA**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso Administração de Pessoas – Universidade Federal do Paraná– UFPR, Curitiba, 2009

## RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de verificar a importância da Administração Estratégica para as empresas que prestam serviços na área de condicionamento físico, analisando os elementos que fazem parte deste processo. Foi possível analisar conceitos de estratégia, administração estratégica e planejamento estratégico, levantando algumas técnicas utilizadas pelas empresas para o desenvolvimento de estratégias focadas na satisfação dos consumidores por meio da segmentação de mercados e da análise dos concorrentes. A metodologia utilizada foi uma pesquisa exploratória de caráter bibliográfico visando o levantamento de referenciais teóricos de livros, sites da internet e periódicos.

**Palavras-chave:** Administração Estratégica, Estratégia, Planejamento Estratégico.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2. TEMA E DESCRIÇÃO DO PROBLEMA.....</b>	<b>11</b>
2.1. JUSTIFICATIVA PARA A ESCOLHA DO TEMA.....	11
2.2. O PROBLEMA EM ESTUDO.....	12
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	<b>13</b>
3.1. OBJETIVO GERAL .....	13
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
<b>4. METODOLOGIA .....</b>	<b>14</b>
<b>5. DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>15</b>
5.1. DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA .....	16
5.2. A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO .....	19
5.3. DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E OBJETIVO .....	25
5.4. IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	27
5.5. ETAPAS INICIAIS DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	29
5.5.1. Concepção Estratégica .....	29
5.5.2. Diagnóstico Estratégico Externo .....	31
5.5.3. Diagnóstico Estratégico Interno.....	33
5.5.4. Construção de Cenários .....	34
5.5.5. Previsão Ambiental .....	35
<b>6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>36</b>
6.1. SERVIÇOS PRESTADOS.....	36
6.2. MISSÃO DA EMPRESA.....	36
6.3. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO .....	37
6.4. OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS.....	37

6.5. ANÁLISE DE MERCADO .....	37
6.6. ANÁLISE INTERNA .....	38
6.6.1. Pontos fortes e fracos .....	39
6.7. ESTRATÉGIAS DE MARKETING .....	41
6.8. BENEFÍCIOS ADQUIRIDOS COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO....	42
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>46</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Nas instituições comenta-se muito em Planejamento Estratégico (PE), ainda se pode encontrar uma série de interpretações em relação a esta ferramenta da administração.

Grandes números de empresas passam por incertezas e turbulências em vários setores, por motivos da globalização e interdependência de setores. Em função disso, busca-se a utilização do PE e de outras ferramentas para auxiliar na implantação e manutenção do processo gerencial.

Utilizado em empresas de setores como o de alta tecnologia, comunicação, entre outros, o PE ainda é pouco explorado na área de atividades físicas, como por exemplo, academias de ginástica e clubes recreativos, mesmo em corporações de grande e médio porte.

Ainda que essa seja a realidade, é possível que as microempresas possam se beneficiar do PE como ferramenta gerencial, mesmo com a escassez de investimentos.

Em empresas competitivas, uma importante condição para sua sobrevivência está ligada às definições claras de seus objetivos e ao traçado antecipado dos possíveis caminhos a serem percorridos para atingi-los.

A empresa em questão, denominada Centro do Corpo Studio, está no mercado há sete anos, franqueado pela The Pilates Studio Brasil, organização que está presente em mais de quarenta unidades pelo país, e tem como objetivo, através do método Pilates de Condicionamento Físico e Mental, beneficiar a população na melhora na qualidade de vida. A empresa possui seis instrutores, certificados pela franqueadora, formados em Educação Física e Fisioterapia. Localizada no bairro da Água Verde, cidade de Curitiba, Paraná, atende a clientes de forma individualizada. O Centro do Corpo Studio tem como maioria de seu público, pessoas entre 40 a 70 anos de idade, geralmente profissionais liberais, aposentadas e/ou funcionárias públicas, razão esta pela qual atendemos com horário marcado.

O PE, foco de atenção da alta administração das empresas, volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.

Empresas de todos os tipos estão chegando à conclusão de que essa atenção sistemática à estratégia é uma atividade muito proveitosa. A importância do planejamento dá-se ao fato de tentarmos prever as situações inesperadas e problemáticas com antecedência, e suas possíveis soluções, evitando assim a grande quantidade de imprevistos como instabilidade econômica e modismos presentes no setor.

Essas mudanças ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico e político. A empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o PE é uma prática comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência.

Considerado um instrumento que força, ou pelo menos estimula os gestores a pensar em termos do que é importante ou relativamente importante, e também a se concentrar sobre assuntos de relevância.



## 2. TEMA E DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Um estudo sobre os benefícios do planejamento estratégico em centros de qualidade de vida.

### 2.1. JUSTIFICATIVA PARA A ESCOLHA DO TEMA

A ausência de conhecimento dos problemas que uma empresa enfrenta no ambiente em que atua e de seus pontos fortes e fracos ajuda a explicar o motivo pelas quais muitas delas, mesmo com o início promissor, não conseguem perpetuação no mercado. Por isso, é fundamental que se conheça a causa ou as causas que originam estes problemas, visando à resolução de suas deficiências, sendo o PE uma ferramenta gerencial muito adequada para este processo.

Ainda mais, tratando de um setor onde qualquer instabilidade financeira resulta em um abandono do serviço prestado pela empresa, além dos modismos naturais (locais novos, novidades em atividades físicas) e as eventuais características naturais e demográficas da cidade de Curitiba, Paraná como frio, umidade excessiva e aumento da população nos últimos anos.

Como um processo de Planejamento Estratégico poderia auxiliar uma empresa a se sustentar no mercado e satisfazer seus stakeholders?

TIFFANY e PERTERSON (1998, p.261) mostram-nos que a resposta a essa pergunta nos fará manter o rumo da estratégia pretendida, sem que nos desviemos do nosso alvo principal. O mercado está em constante mudança e acompanhá-lo nem sempre é uma tarefa fácil, mas se torna essencial para o sucesso organizacional, e através de um planejamento estratégico bem elaborado, prever algumas dessas mudanças.

O plano formal não deve ser algo imutável e inflexível, mas sim um meio para minimizarmos nossas dúvidas sobre o ambiente de atuação e uma forma de nos adaptarmos a esse meio, nos tornando pessoas ativas e sem paradigmas fixos.

## **2.2. O PROBLEMA EM ESTUDO**

Que mudanças o desenvolvimento do planejamento estratégico pode acarretar para as empresas?

Como podemos prever situações econômicas e sociais de modo que essas considerações não afetem o desenvolvimento do mercado dos centros de atividade física ?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GERAL**

- Elaborar um Planejamento Estratégico orientado para a sustentabilidade econômica da empresa Centro do Corpo Studio – unidade Água Verde.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar os cenários e caracterizar as ameaças e oportunidades existentes em cada um deles;
- Descrever fatores internos da organização em termos de pontos fortes e pontos fracos;
- Analisar a convergência entre os cenários e os fatores internos e
- Recomendar estratégias genéricas e funcionais para a sustentabilidade econômica da empresa.

## 4. METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa exploratória baseada no levantamento bibliográfico, a fim de obter um maior conhecimento sobre os conceitos envolvidos no tema apresentado através deste trabalho.

A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes. (MATTAR, 1999, p. 80)

Foi utilizado um plano de leitura para a coleta de informações em livros, periódicos e sites da internet, visando buscar referenciais históricos para a elaboração dos tópicos propostos neste estudo.

Esta pesquisa proporcionou conhecer a fundo os conceitos de estratégia e planejamento estratégico, visando analisar os processos de implantação e os benefícios colhidos com as atividades que envolvem a Administração Estratégica.

## **5. DESENVOLVIMENTO**

Através deste capítulo serão apresentados os principais conceitos e teorias encontrados em referenciais bibliográficos e fontes documentais necessários ao embasamento teórico deste trabalho e maior conhecimento dos tópicos abordados.

O referencial teórico do desenvolvimento consiste na etapa do trabalho de aprofundamento sobre o objeto de estudo, tendo como finalidade um maior entendimento sobre o problema de pesquisa, visando à análise e uma correta interpretação dos dados do problema devidamente citados no decorrer dos capítulos.

Os conceitos pesquisados e descritos, assim como exemplificação do processo serão apresentados nos seguintes tópicos:

- 1) Definição de Estratégia
- 2) A Evolução do Pensamento Estratégico
- 3) Definição de Estratégia Empresarial e Objetivo
- 4) Implantação do Planejamento Estratégico
- 5) Etapas Iniciais de um Planejamento Estratégico

## 5.1. DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA

Os primeiros textos que se referem ao que chamam de estratégia nos dias de hoje se remetem à antiguidade. Talvez o texto mais antigo seja “A Arte de Guerra”, escrita pelo chinês Sun Tzu, do século IV A.C.

Define-se estratégia como “um termo criado pelos antigos gregos (strategos referia-se inicialmente, a um papel), para os quais significa um magistrado ou comandante chefe-militar.” (Ghemawat, 2000 apud LOBATO; FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2004, p. 15).

Segundo MINTZBERG (2001) estratégia é “a forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação.” Define várias definições de estratégia, como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

Já para QUINN (2001, p. 20) “é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente”

Segundo OLIVEIRA (2001, p.177) “estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”. A estratégia é de grande importância para a organização, pois através dela o sucesso organizacional poderá ser alcançado, mas outros fatores como, por exemplo, as competências dos tomadores de decisões devem andar juntos para que o efeito esperado seja alcançado.

Atualmente não se tem dado a atenção necessária à estratégia sendo esse um provável motivo do fracasso de muitas empresas. Existem vários tipos de estratégia, a escolha de uma delas cabe ao gestor da empresa analisar a capacidade e o objetivo a ser alcançado pela organização e a atual situação em que a mesma se encontra. Dessa forma optando por uma posição estratégica voltada para sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. “A estratégia de sobrevivência deve ser adotada pela empresa quando não existir alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou

apresentam perspectivas caóticas (altos índices de pontos fracos internos e ameaças externas).” (OLIVEIRA, 2001, p.181).

A primeira decisão a ser tomada quanto à escolha dessa estratégia é parar os investimentos e reduzir ao máximo as despesas, sendo que, essa estratégia não deve ser adotada por um período muito longo, pois a organização pode ser extinta do mercado. Quando a alta administração sente que a empresa está enfrentando ou espera enfrentar dificuldades preferem tomar uma posição defensiva quanto às ameaças sendo estratégia de manutenção uma boa escolha a ser adotada.

Neste caso a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças; entretanto, ela possui uma série de pontos fortes (disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia etc.) acumulados ao longo do tempo, que possibilitam ao executivo, além de querer continuar sobrevivendo, também manter a sua posição conquistada até o momento. (OLIVEIRA 2001, p.182)

Todos os negócios devem estar atentos ao que o mercado está pedindo, para que seja possível elaborar uma estratégia que alcance o mercado-alvo, seja ela para alcançar maiores lucros ou baixar custos de produção, não deixando de lado a realidade em relação aos recursos financeiros da empresa disponíveis para a aplicação das estratégias de marketing. É importante que estas estratégias sejam claras para obterem maiores desempenhos.

Na estratégia de crescimento, embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando efetivamente é usufruída a situação favorável pela empresa. Normalmente, o executivo procura, nesta situação, lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas, etc. (OLIVEIRA, 2001, p.183)

Para que uma estratégia tenha sucesso, a missão, as metas e os objetivos de uma empresa devem estar integrados para serem cumpridos e fazer com que a estratégia se ajuste de acordo com a necessidade do mercado-alvo. As estratégias devem ser planejadas de acordo com o composto de marketing: produto, preço, promoção e praça ou distribuição. Elas podem levar em consideração o que os consumidores esperam do meu produto, qual o preço que eles estão dispostos a pagar por uma necessidade, intensidade de que o produto é usado, e muito outros motivos que ajudarão a agregar valor e atingir a satisfação dos consumidores.

Depois de compreender o que realmente uma empresa espera e avaliar essa estratégia a ponto de saber determinar a influência que causará nas

vendas, nos custos e na imagem da empresa, os gerentes de marketing precisam decidir como chegar lá.

Uma empresa que se encontra em uma situação onde existe a predominância de pontos fortes e de oportunidades, o desenvolvimento da empresa pode ser feito através de uma estratégia de desenvolvimento, seguindo por duas direções, procurando novos mercados e clientes diferentes dos conhecidos atuais, ou novas tecnologias diferentes da que a empresa utiliza. (OLIVEIRA, 2001, p.184)

Como uma estratégia pode ser facilmente copiada por concorrentes, as empresas deverão planejar estratégias diferenciadas para chamar a atenção dos clientes ou criar estratégias parecidas, mas que possam ser realizadas de maneiras diferentes para despertar o interesse do público-alvo.

Atualmente pode-se dizer que “as empresas estão descobrindo que precisam de parceiros estratégicos se quiserem ser efetivas”. (KOTLER, 2000, p. 103)

Alianças entre empresas estão surgindo e se tornando algo comum para o mercado mundial, isto são estratégias para comercializar um novo produto, promover um produto de outra empresa ou determinação de preços que ajudam estas empresas a ganhar o mercado e assegurar seus pontos fortes.



## 5.2. A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Define-se o pensamento estratégico como “um sistema de levantamento e avaliação de situações com o objetivo de definir a estratégia da empresa.” (LOBATO; FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2004, p. 21).

Segundo o modelo de pensamento estratégico desenvolvido por Gluck, Kaufmann e Walleck (1980 apud LOBATO; FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2004) a fase inicial remonta aos anos 50.

Nos anos 50, a maioria das empresas americanas deparou-se com problemas que não podiam ser remediados com soluções administrativas já conhecidas. Algumas empresas, a procura de mercado começou a cair e não possuíam mais estímulos para reerguê-las, para outras começou a cair em face aos produtos substituídos pela tecnologia emergente, além dos competidores externos.

De acordo com ANSOFF, (1973 p.125), “as técnicas administrativas de planejamento a longo prazo, o controle financeiro e mesmo o popular planejamento de longo alcance pareceram inadequados para o tratamento de novos sintomas”, com isso muitas empresas voltaram suas perspectivas para o desenvolvimento de novas maneiras de administrar estes problemas. A partir de tentativas empíricas, tornou-se conhecida a administração estratégica.

CERTO (1993, p.4) explica que o surgimento da administração estratégica surgiu após a Fundação Ford e a Carnegie Corporation patrocinarem uma pesquisa nos anos 50, uma pesquisa no currículo das escolas de negócios, chamada Gordon-Howell, recomendava que o ensino de negócios tivesse uma natureza mais ampla e incluísse uma área denominada política de negócios. Os estudantes, além das análises específicas da administração, enfatizariam conhecimentos em identificação, análise e solução de problemas, assim desenvolvendo as suas habilidades.

Nesta época era chamado de Planejamento Financeiro e tinha como objetivo a sistematização do controle e do cumprimento do orçamento anual. Era determinado e controlado pelo executivo principal, visto como o grande estrategista de todo o processo, que ficava no topo da pirâmide organizacional.

Este tipo de planejamento gerava no executivo a preocupação de cumprir o orçamento e muitas vezes reduziam-se a um jogo de números, onde não

se tinha espaço para o conceito atual de estratégia. Como principal problema apresentava visão de curto prazo e a inibição da capacidade empreendedora, priorizando as atividades operacionais.

Na década de 60, foi diagnosticado este problema e então surgiu o chamado “Planejamento a longo prazo”, baseando-se nas premissas de que o futuro seria estimado a partir de indicadores passados e atuais. Tinha como principais características a projeção das tendências, a curva de experiências, o estudo dos cenários, mas ainda era voltada a custos/ produtividade. A curva de experiências, apesar de teoria importante, não deve ter sua aplicação generalizada, prestando-se a produtos e mercados em crescimento, que não estejam sujeitos a descontinuidade.

Quanto à elaboração dos cenários, trabalhavam com métodos simples, pouco adequados para fenômenos mais complexos.

Então nos anos 70 houve um grande salto com o surgimento do que chamamos hoje de “Escola do Planejamento Estratégico”, no qual a técnica mais clássica era a análise de mudanças no ambiente, denominada SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) – desenvolvida em Harvard.

Suas principais características enfatizavam a avaliação do ambiente interno, mediante a análise de suas forças e fraquezas, e do ambiente externo, analisando suas oportunidades e ameaças.

Segundo LOBATO, FILHO, TORRES e RODRIGUES (2004) os conceitos mais utilizados por esta escola são:

- Pensamento estratégico: Sistema de levantamento e avaliação de situações com o objetivo de definir a estratégia da empresa.
- Análise de mudanças do ambiente: Estudo dos principais fatores ambientais que afetam a empresa atualmente, bem como novos fatores que possam afetá-la no futuro;
- Análise de recursos e competências: Esforço sistemático de ampliação do conhecimento dos recursos e competências, visando otimizar os insumos existentes por meio da alocação eficiente e seletiva.

LOBATO, FILHO, TORRES e RODRIGUES (2004, p. 21) afirmam que “nessa escola procurava-se criar um foco estratégico nas decisões empresariais, nas quais se enfatizava a importância tanto da eficiência quanto da eficácia na organização”.

Havia nessa escola a dicotomia formulação - implementação. Só depois de formuladas é que as estratégias eram implementadas, fazia-se uma separação clara entre pensamento e ação.

Em 1980 surge a escola da Administração Estratégica, que mostrou que a implementação das estratégias era tão importante quanto a sua formulação e, ao estudar-lhes o conteúdo, destacou o lado prescritivo de pensamento estratégico.

LOBATO, FILHO, TORRES e RODRIGUES (2004) citam Igor Ansoff como um dos grandes pensadores desta escola, para o qual a estratégia consistia num conjunto de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização.

Segundo ANSOFF, DECLERCK e HAYES (1981 apud LOBATO; FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2004, p. 23) o planejamento da postura estratégica defronta-se com dois desafios: "O primeiro, denominado análise de competitividade, consiste em decidir como a empresa conseguirá êxito em cada área estratégica de negócios em que pretende atuar. O segundo é integrar seus objetivos estratégicos dessas diversas áreas numa direção global."

MICHAEL PORTER (1980 apud LOBATO; FILHO; TORRE; RODRIGUES, 2004) teve seu foco no lado prescritivo do pensamento estratégico. O modelo de Porter apresenta um sistema integrado de técnicas para ajudar a empresa a analisar seu setor de atividades por completo, e dizer com antecedência a sua evolução, entender seus concorrentes e sua própria posição, traduzindo essa análise para uma estratégia competitiva em um setor ou indústria em particular.

O suporte desse sistema apresentado por Porter é a análise de cinco forças competitivas que agem sobre o setor e suas implicações estratégicas.

São elas:

- 1ª - A rivalidade entre os concorrentes existentes.
- 2ª - A entrada de novos concorrentes (entrantes).
- 3ª - A ameaça de produtos substitutos;
- 4ª - O poder de negociação dos fornecedores;
- 5ª - O poder de negociação dos compradores.

Segundo PORTER (1985) a segunda questão principal em estratégia competitiva é a posição relativa de uma empresa dentro do setor industrial, buscando liderança através de três tipos diferentes de estratégias genéricas de competição:

- Liderança por Diferenciação:

Habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças melhor do que seus rivais, procurando ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas por seus compradores.

Os meios para a diferenciação são peculiares a cada setor industrial, podendo ser baseada no próprio produto, sistema de entrega, método de marketing e em uma grande variedade de outros fatores.

Para PORTER (1985) um diferenciador deve procurar sempre formas de diferenciação que levem a um preço-prêmio, venda um maior volume do seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes, superior ao custo da diferenciação.

A obtenção e sustentação de uma diferenciação exigem custos extras, mas o diferenciador deve manter uma paridade ou proximidade dos custos em relação a seus concorrentes, reduzindo o custo em todas as outras áreas que não afetam a diferenciação.

A lógica desta estratégia exige que uma empresa escolha atributos em que diferenciar-se, que sejam diferentes dos seus rivais, sendo verdadeiramente única em alguma coisa, ou ser considerada única para que possa esperar um preço-prêmio.

- Liderança de Custo:

Nela a empresa parte para tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria, com preços equivalentes ou mais baixos que seus rivais; Tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais (a amplitude da empresa normalmente é importante para sua vantagem de custo.)

PORTER (1985) enfatiza que um líder em custos não pode ignorar as bases da diferenciação. Se o produto não é considerado comparável ou aceitável pelos compradores, um líder de custo será forçado a reduzir os preços bem abaixo dos da concorrência para ganhar vendas, podendo anular os benefícios de sua posição de custo favorável.

- Liderança por Enfoque:

Visa a uma vantagem de custo (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) num segmento estreito, adaptando sua estratégia para atendê-los, excluindo os demais seguimentos de mercado.

Os segmentos-alvo devem ter compradores com necessidade incomuns, como por exemplo, um sistema de produção e entrega que atenda de uma melhor forma as necessidades dos clientes.

PORTER (1985) afirma que se o segmento-alvo de um enfocador não é diferente de outros segmentos, então a estratégia de enfoque não terá êxito, citando como exemplo, a Royal Crown, que enfocou bebidas no sabor cola, enquanto a Coca-Cola e a Pepsi têm linhas de produtos amplas com muitas bebidas aromatizadas. O segmento da Royal Crown, no entanto, pode ser bem servido pela Coca e pela Pepsi, ao mesmo tempo em que estão atendendo outros segmentos. Portanto, a Coca e a Pepsi desfrutam de vantagens competitivas em relação a Royal Crown no segmento da cola, devido às economias de se contar com uma linha mais ampla.

- O Meio-Termo:

Uma empresa que se engaja em cada estratégia genérica, mas não alcança nenhuma delas está no meio-termo, não possuindo assim vantagem competitiva. Permanecendo no meio-termo, a empresa irá competir em desvantagem porque o líder no custo, diferenciadores ou enfocadores estarão bem mais posicionados para competirem em qualquer segmento, podendo obter lucros atrativos se sua indústria for altamente favorável, ou se a empresa tiver sorte de ter concorrentes que também estejam no meio-termo.

Segundo LOBATO, FILHO, TORRES e RODRIGUES (2004) a escola da Administração Estratégica prestou uma importante contribuição ao pensamento estratégico, valorizando as pesquisas e fornecendo um conjunto de conceitos com aplicações práticas.

Na década de 90, surgiu a escola da Gestão Estratégica, corrente em evidência até os tempos atuais.

Gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes internos e externos, formulação da estratégia (planejamento estratégico ou a longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle. (HUNGER; WHEELEN, 2002, p. 04)

À medida que os administradores tentam lidar com o mundo dinâmico em que vivem a gestão estratégica em uma empresa geralmente evolui passando por uma seqüência de quatro fases:

Fase 1: Planejamento financeiro básico: buscar melhor controle operacional, tentando cumprir orçamentos;

Fase 2: Planejamento baseado em previsão: buscar um planejamento mais eficaz para se obter crescimento, tentando prever o futuro além do ano corrente;

Fase 3: Planejamento orientado para o ambiente: buscar maior nível de responsividade, tentando pensar estrategicamente;

Fase 4: Gestão estratégica: buscar uma vantagem competitiva e um futuro bem-sucedido por meio do gerenciamento de todos os recursos, considerando a implementação, avaliação e controle da estratégia, além de dar ênfase ao planejamento estratégico da Fase 3.

### 5.3. DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E OBJETIVO

Os processos de uma administração têm várias etapas, a primeira prevê uma análise do ambiente, isto é, identificar os riscos e oportunidades presentes e futuros, seus pontos fortes e fracos, numa próxima etapa, devem estabelecer as diretrizes da organização, seus objetivos e missão. Definidos todos esses detalhes, enfatiza a formulação da estratégia para depois implementar todo o processo, ou seja, colocar na prática todas as ações as estratégias.

O planejamento estratégico possui dois aspectos fundamentais, “determinar os objetivos “certos” e em seguida escolher os meios “certos” de alcançar esses objetivos. Ambos os aspectos são vitais para o processo de administração.” (STONER; FREEMAN, 1999, p.136)

Determinar um objetivo correto não é uma tarefa por assim dizer simples, deve ser feito com toda uma fundamentação baseada em informações mensuráveis, pois uma escolha errada pode por em risco um bom planejamento. “Os objetivos são importantes pelo menos por quatro razões: Os objetivos proporcionam um senso de direção, focalizam nossos esforços, guiam nossos planos e decisões, nos ajudam a avaliar nosso progresso”. (STONER; FREEMAN (1999, p.136). Existem os mais variados tipos de organizações e o que as tornam singulares entre si são algumas características como, por exemplo: o seu grau de complexidade devido ao seu tamanho, sua finalidade, tecnologia utilizada na fabricação de produto ou serviços etc. Dessa forma torna-se necessário a utilização pelo menos de dois ou três tipos de planejamento.

As organizações usam dois tipos principais de planos. Os planos estratégicos são projetados pelos administradores de topo de nível médio para cumprir os objetivos amplos da organização, ao passo que os planos operacionais mostram como os planos estratégicos serão implementados nas atividades do dia-a-dia. (STONER; FREEMAN, 1999, p.137)

Como foi dito anteriormente em um planejamento está contido um objetivo e o objetivo mais amplo é a declaração da missão baseada nas premissas de planejamento da organização

Portanto, o planejamento oferece importantes vantagens em quaisquer circunstâncias, inclusive no aperfeiçoamento do foco e flexibilidade da

coordenação e controle do tempo. Com isso ANTONIO CÉSAR (1995, p.200) traz três principais benefícios:

- Permanência das decisões: não significa imobilidade, assim o objetivo é orientar o comportamento da organização, de modo a torná-la menos vulnerável às incertezas do futuro, bem como aos interesses pessoais ou de momento, e evitar a necessidade de tomar decisões uma a uma.

- Equilíbrio: a organização que não se prepara para o futuro está constantemente sendo apanhada de surpresa: no extremo, seu dia-a-dia é feito de emergência e calamidades. A consequência de uma administração sem planejamento é a incerteza quanto ao futuro e a falta de rumos. As decisões são tomadas conforme os problemas aparecem, e alguns problemas são criados pelas próprias decisões, portanto as organizações têm que formalizar um planejamento para não ter problemas futuros.

- Melhor desempenho: quando se tem um curso de ação definido, as pessoas sabem de antemão quais serão os padrões que servirão para avaliar seu desempenho e quais são os problemas que se espera que elas resolvam. Implícita ou explicitamente, sabem quais serão os benefícios que advirão de atender esses padrões ou resolver esses problemas. É de se esperar, portanto, que se dediquem a eles com certo grau de empenho.



## 5.4. IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com WARD (2003), o processo de planejamento requer que os membros da empresa e seus principais gestores formulem certas questões, ou seja, os principais articuladores do planejamento devem conhecer plenamente a empresa. De tais indagações não somente surgirão novas idéias, mas também se estabelecerá a base de uma profunda compreensão das necessidades da empresa e dos prós e contras de possíveis estratégias. Por fim, a participação estabelece vínculos de compromisso e uma sensação de pertinência entre todos os membros da empresa.

O real valor do planejamento não está propriamente nos planos gerados, ainda que sejam essenciais. Está, isto sim, na atividade intelectual que promove. De fato, ele constitui uma brilhante oportunidade para se pensar em meio às pressões cotidianas da atividade empresarial. Os gestores podem avaliar questões estratégicas e formar uma base de entendimento comum dos objetivos da empresa, orientando a todos a dirigir seus esforços em uma só direção. (WARD, 2003)

A capacidade de adaptação aos novos cenários, por meio de revitalização ou regeneração do negócio, para que se avance de um ciclo para outro, dependerá das idéias surgidas no processo de planejamento estratégico e de gestão orientada à mudança.

Segundo WARD (2003), o processo de planejamento estratégico parte de algumas premissas.

Primeira: a empresa bem-sucedida de amanhã não se parecerá com a empresa bem-sucedida de hoje.

Segunda: as forças que influenciam o futuro já estão atuando.

Terceira: as ações em andamento hoje terão impacto na empresa de amanhã.

Para levar em consideração essas hipóteses, os gestores de uma empresa devem encarar um programa que institua o questionamento sistemático. Dele surgirá um esquema organizacional que os ajudará a manter sob controle o destino da empresa.

Quase todas as perguntas de caráter geral envolvidas no planejamento são apropriadas à situação empresarial. Daí a utilidade de envolver, no processo, maior número de integrantes da empresa e seus principais gestores. Se a empresa se desenvolve excluindo seus integrantes podem-se passar por cima de possíveis problemas, assim como de prováveis oportunidades. Os colaboradores de uma organização constituem uma de suas forças genuínas. Ignorá-los inevitavelmente enfraquece o negócio. Deixar de levar em conta seus interesses pode conduzir à falta de compromisso com o futuro da empresa.

## 5.5. ETAPAS INICIAIS DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Apresentam-se vários modelos de planejamento estratégico, cada um com suas peculiaridades elaboradas e evoluídas a partir de aplicações nos mais diferenciados modelos de organizações.

Aplica-se, neste trabalho, um modelo geral de planejamento estratégico, onde se pretende detalhar um estudo que aponte um caminho a ser seguido. CHIAVENATO e SAPIRO (2003) apresentam o modelo geral de auto-conhecimento do processo de criação estratégica, em quatro partes principais, as quais são relatadas a seguir.

### 5.5.1. Concepção Estratégica

Dentro da concepção estratégica, a organização necessita estar alinhada com os interesses de seus principais interessados, pois a satisfação destes grupos faz com que a organização realize sua função, que é proporcionar atendimento às diferentes necessidades das pessoas e grupos envolvidos. CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p. 53) comentam que “A organização é um sistema que congrega vários públicos de interesse (stakeholders) com os quais estabelece suas relações”.

Atualmente, as organizações têm posições cada vez mais direcionadas para o atendimento das necessidades de seus stakeholders, onde se busca atender simultaneamente os interesses dos envolvidos. CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p. 54) enfatizam que “Modernamente, as empresas estão tentando privilegiar de maneira simultânea e balanceada todos os stakeholders envolvidos no sucesso da organização”. Isso se faz necessário para o incentivo das ações que proporcionam à empresa a manutenção de suas atividades a médio e longo prazo, onde as pessoas e os grupos de interessados devem visualizar o retorno de seus investimentos na empresa.

Para uma concepção integrada da estratégia organizacional, é necessário que a empresa defina alguns elementos básicos inicialmente, tais como:

### - Declaração de Missão

Neste ponto, definem-se elementos que traduzem as responsabilidades, pretensões e propósitos da organização em termos de produtos e serviços. Pode-se associar o negócio da empresa a sua base existencial, ou seja, a missão deve ser compreendida como a causa pela qual a empresa luta.

A empresa deve declarar sua missão fundamentada em princípios de sua existência, na sua razão de ser, no seu papel na sociedade, estipulando claramente qual é seu negócio e quais as atividades pretendidas. CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p. 56) afirmam que “A missão deve enunciar em que ponto ela está e em que ponto ela deve estar posicionada no mercado”.

Entende-se que uma vez estabelecida a missão, esta deverá prover importantes benefícios à organização, tais como:

- Concentração de esforços comuns
- Diminuição do risco de busca de propósitos conflitantes
- Definição da alocação de recursos seguindo as regras gerais da missão
- Determinação das áreas responsáveis pela execução dos planos estratégicos
- Embasamento e formulação de políticas dos objetivos da organização.

Para que a missão seja definida completamente, é necessário compreender o produto ou serviço que a empresa está disponibilizando para seus clientes, quais os resultados para os acionistas e o ambiente entre os funcionários. Isso possibilita o entendimento de que a empresa não oferece apenas o produto físico, não fornece apenas lucros, não proporciona apenas um cargo, mas sim algo que deve satisfazer muito mais que as simples necessidades de seus clientes, acionistas e funcionários. Segundo CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p. 56) “a formulação da missão é eficaz quando consegue definir uma individualidade da organização ou uma personalidade própria para os negócios, [...] para todos os seus stakeholders.”

### - Visão de Negócio

A declaração de visão é apresentada como o sonho da empresa, ou seja, onde a empresa pretende estar dentro de um período de tempo, a força motriz que faz todos os envolvidos buscarem o sucesso da empresa. Esse processo é uma

tarefa que deve ser conduzida de maneira a aflorar pensamentos emotivos entre os envolvidos, pois possibilita a busca comum ao sucesso entre vários interessados. CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p. 60) afirmam que “Quanto mais à visão de negócios está alinhada aos interesses dos stakeholders, mais ela pode atender seus propósitos”. Para tanto, é necessário deixar claros os caminhos a serem trilhados, onde se pretende estar, quais as táticas para se concluir com sucesso a caminhada.

Conhecer os seus stakeholders e contemplá-los na visão, juntamente com os seus desejos, é fator primordial para se conseguir atingir os objetivos, pois só se pode obter sucesso de uma equipe quando todos caminharem na mesma direção.

#### - Ideologia Central

Existe a necessidade de identificarem-se os princípios da organização, baseados em valores internos, tais como ética e honestidade, sem levar em consideração o ambiente externo, para não influir na definição ideológica organizacional. A importância fica evidenciada com a necessidade crescente da prestação de contas para os stakeholders, pois todos querem a organização evoluindo sobre atitudes fundamentadas em princípios e crenças, estabelecendo relações harmoniosas e duradouras.

A definição clara e objetiva dos pontos acima citados possibilita aos stakeholders uma posição confortável para entender aos reais objetivos da organização e, assim, criar apoio para os projetos de seus idealizadores.

### 5.5.2. Diagnóstico Estratégico Externo

O administrador moderno deve atentar-se para mudanças no ambiente externo da sua organização, onde cada vez mais inúmeros fatores o afetam consideravelmente.

Essas mudanças rápidas precisam ser compreendidas e consideradas na tomada de decisão, pois permitem o mapeamento das tendências que direcionam a organização para o aproveitamento de todas as suas forças. CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p. 80) comentam que “A finalidade do diagnóstico estratégico externo é identificar os indicadores de tendências, avaliarem o ambiente

de negócios, a evolução setorial, analisarem a concorrência e entender os grupos estratégicos”.

Os autores afirmam também que ao realizar uma análise consistente, deve-se buscar, inicialmente, informações que identifiquem oportunidades, problemas e ameaças que determinem ações imediatas e corretivas e, num segundo momento, utiliza-se o diagnóstico externo para planejar e aproveitar futuras oportunidades, problemas e ameaças potenciais.

Seria humanamente impossível detectar todos os aspectos do complexo ambiente atual, mas considera-se essencial à seleção de fatores que os administradores entendam ser relevante ao seu negócio. Isso permite que uma análise ambiental receba identificação particular imposta pelo dirigente, onde se imprimem detalhes e convicções pessoais à organização.

Analisam-se duas dimensões externas relevantes:

- Macro ambiente

Apresenta-se a totalidade do ambiente, onde se influenciam todas as organizações de maneira genérica. O macro ambiente deve ser analisado em diferentes partes, que são as demográficas, econômicas, sócio-culturais, políticas legais, tecnológicas e de recursos globais, sendo caracterizados diferentes indicadores que devem ser abordados em sua totalidade. A importância de se conhecer e se analisar continuamente o macro ambiente é significativa, pois o mesmo influencia eventos que podem acarretar diversas mudanças na organização. Segundo CHIAVENATO (2003), para uma evolução contínua a organização deve atentar-se para quatro etapas de análise, quais sejam:

- Rastreamento – identifica sinais de mudanças no ambiente e suas tendências;

- Monitoramento – constante análise e avaliação das observações feitas sobre os indicadores monitorados;

- Previsão – são projeções dos futuros desdobramentos, a partir de análises e avaliações feitas na etapa anterior;

- Avaliação – é a determinação dos impactos, por importância e no tempo, e as tendências para o planejamento estratégico.

- Setor de Negócios

O setor de negócios pode ser considerado como o local específico onde a empresa está inserida, onde se realiza seu negócio. É necessária uma

análise detalhada sobre ambiente, pois o setor de negócios propicia uma visão aproximada do posicionamento da organização e de um contexto cotidiano em que pode influir instantaneamente em sua atividade. Os itens relevantes a serem considerados e analisados são seus concorrentes diretos, seus clientes, seus fornecedores, ou seja, com todos com os quais a empresa mantém negócios. Isso permite identificar variáveis e um auto-conhecimento necessários para um diagnóstico realista, antecipando possíveis oportunidades e ameaças ambientais. CHIAVENATO e SAPIRO (2003) apresentam quatro dimensões para uma análise setorial:

- O dimensionamento dos grupos estratégicos, que permite o fortalecimento de ações contra possíveis concorrentes;
- O dimensionamento dos vários estágios nos diferentes momentos de mudanças;
- O dimensionamento dos graus de turbulência e economias de escalas dentro do setor;
- O dimensionamento das forças competitivas no setor.

### 5.5.3. Diagnóstico Estratégico Interno

Tão importante quanto conhecer o ambiente externo é conhecer o ambiente interno da organização, pois este retrata especificamente detalhes de sua competitividade, seus pontos fortes e pontos fracos. Este processo inicia-se com o diagnóstico da organização, onde se evidenciam suas potencialidades a serem amplamente utilizadas e suas dificuldades que devem ser imediatamente solucionadas.

Ocorre que se tem um amplo número de empresas que vêm demonstrando elevados índices de fracassos, justamente por desconhecer suas habilidades e seus problemas na hora de tomar tanto decisões importantes quanto às decisões corriqueiras.

A avaliação do ambiente interno deve compreender os seguintes pontos:

- Recursos organizacionais, que são os recursos das áreas humanas, financeiras, materiais, máquinas, informações, entre outras;
- Arquitetura organizacional, onde estão alocadas as pessoas, as tarefas, as relações, as competências, tornando-se a maneira como organização articula seus elementos fazendo as coisas acontecerem;
- Organização por processos, onde são compreendidas a racionalização, a gerência e a otimização das forças produtivas;
- Competências essenciais que são as atividades que a empresa faz de melhor.
- Sistemas de valor, que é o desempenho da empresa em atravessar sua mercadoria, desde a compra do fornecedor até a assistência pós-venda.

#### 5.5.4. Construção de Cenários

Após ser realizado o diagnóstico externo e o diagnóstico interno da organização, terá subsídios para a construção de cenário e estes dois pontos dão sustentabilidade para se reconhecer o que está por trás das informações e o ambiente para se evoluir.

Basicamente, o cenário é um aglomerado de projeções onde se pretende definir um futuro possível e isso é essencial à organização, pois quando se deparar com a implementação do planejamento estratégico, este futuro necessita estar condizente com as perspectivas da empresa.

Para uma melhor visualização do ambiente, seria aconselhável a produção de duas ou três construções de cenários. Isso possibilita que a organização não seja surpreendida por grandes variações e que seus executivos reflitam sobre o que pode acontecer e antecipem raciocínios para resolução de problemas. CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p. 175) comentam que “Nos dias de hoje, a questão não é executar certas coisas, mas decidir as coisas certas a serem executadas e que venham ser promissoras no futuro”.



### 5.5.5. Previsão Ambiental

A previsão ambiental consiste no alinhamento das intenções estratégicas da organização com as perspectivas do ambiente projetado, conhecendo as determinantes para assegurar o pleno sucesso da organização. Desta maneira, CHIAVENATO e SAPIRO (2003) apresentam duas abordagens básicas de previsão ambiental:

- Abordagem Projetiva: Esta abordagem consiste em projetar o futuro com base nas informações do passado, ou informações históricas da organização, resumindo-se em modelos deterministas e quantitativos.

- Abordagem Prospectiva: Basicamente, a abordagem prospectiva utiliza a prospecção de um futuro em determinações globais e holísticas, utilizando modelos de julgamento e probabilidades, baseados em pareceres de profissionais, e opinião de executivos para determinar-se uma estrutura.

A segunda análise pode ser considerada a mais utilizada, pois possibilita perspectivas variáveis sobre os ambientes futuros.

## 6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A seguir será apresentado o planejamento estratégico da empresa Centro do Corpo Studio – Água Verde The Pilates Studio – BRASIL, tendo como principal objetivo elevar o potencial competitivo da empresa, a fim de conquistar novos mercados, fortalecendo o posicionamento estratégico da mesma.

### 6.1. SERVIÇOS PRESTADOS

A empresa presta serviços do método de condicionamento físico e mental – Pilates e terapias corporais como shiatsu e osteopatia.

### 6.2. MISSÃO DA EMPRESA

Orientar e proporcionar com responsabilidade e competência qualidade de vida a nossos clientes através de técnicas diversificadas.

- . Para nossos **clientes**, pela contínua proposta de confiabilidade científica e de responsabilidade, sustentadas no desenvolvimento constante na qualidade do serviço;

- . Para nossos **profissionais**, proporcionando um ambiente de trabalho ético, transparente, desafiador, de oportunidades e que traga orgulho profissional para todos, com remuneração competitiva baseada na meritocracia;

- . Para nossos **parceiros**, pela visão de longo prazo e disposição de promover parcerias, por meio de desenvolvimento e inovação contínuos priorizando pelo serviço de qualidade prestado aos clientes;

- . Para as **instituições beneficentes**, pela ética, pelo respeito ao próximo e a responsabilidade social com que agimos, integrando-nos e garantindo que nossa presença contribua positivamente para o desenvolvimento sustentável.

### **6.3. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO**

O público-alvo da empresa são mulheres entre 30 a 65 anos de idade, que buscam qualidade de vida e prezam pelo melhor serviço prestado.

### **6.4. OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS**

- Promover a sustentabilidade e lucratividade na instituição através da responsabilidade e competência profissional;
- Estimular os profissionais e parceiros a desenvolver cientificamente as ações desenvolvidas na instituição;
- Proporcionar a manutenção e melhora na qualidade de vida dos clientes, através das ações desenvolvidas na instituição;
- Desenvolver uma responsabilidade social através de projetos beneficentes buscando promover ações que auxiliem o próximo.
- Desenvolver novas estratégias de marketing direcionadas ao bem estar dos nossos clientes almejando o aumento da rentabilidade da empresa.
- Desenvolver estratégias de motivação direcionadas aos nossos funcionários visando sua realização pessoal e profissional.

### **6.5. ANÁLISE DE MERCADO**

Com base no estudo do mercado do segmento em que a empresa atua, a seguir será apresentado uma tabela com o ambiente em que se encontra a organização, a fim de identificar as ameaças e oportunidades propiciadas pelo mesmo.

<b>Ameaças</b>	<b>Ambiente</b>	<b>Oportunidades</b>
Aumento da população na região	Concorrência na região	Aumento de Marketing
<b>Aumento na busca da qualidade de vida</b>	<b>Outras opções de escolha</b>	<b>Melhorar divulgação dos benefícios</b>
Poder aquisitivo da população na região	Redução de gastos e outras opções de escolha	Planos diferenciados e parcerias
<b>Não há exigência como barreira para novos concorrentes</b>	<b>Crescimento das concorrências</b>	<b>Criar uma associação que regulamenta regras de qualidade técnica</b>
Franqueador – aumento das franqueadas	Franquias na mesma região	Expansão nas outras regiões
<b>Tecnologia – aparelhos exclusivos protegidos por patentes</b>	<b>Novas tecnologias que aparecesse no mercado</b>	<b>Provar cientificamente que aparelhos exclusivos são essenciais a qualidade dos exercícios</b>
Marketing – procura por qualidade de vida	Outras opções de atividade física	Buscar reconhecimento pela qualidade de atendimento
<b>Professores – profissionais capacitados</b>	<b>Profissionais abrirem seus próprios negócios</b>	<b>Aprimorar conhecimento e crescimento na empresa com equipe, participação nos lucros</b>

## 6.6. ANÁLISE INTERNA

Para atingir os objetivos organizacionais da empresa, a mesma necessita de disponibilizar alguns recursos como:

- Financeiros

- Habilidades e competências
- Equipamentos
- Tecnologia
- Gestão/organização
- Imagem

#### 6.6.1. Pontos Fortes e Fracos

Para facilitar a análise dos pontos fortes e fracos da empresa, tornou-se necessário desenvolver um quadro com esses elementos para cada departamento da empresa.

<b>Funções</b>	<b>RH</b>	<b>Produção</b>	<b>Financeiro</b>	<b>Marketing</b>
<b>Atribuições</b>	Pessoa certa, manutenção.	Eficiência	Financiamento, Investimento Gestão financeira	<b>Pesquisa, Qualif. Produto Comunicação</b>
<b>Planejamento</b>	FRACO Falta de planejamento para novos profissionais	FORTE treinamento com qualidade	FRACO Falta de objetivos claros em investimentos de RH	FRACO Falta de pesquisa de mercado e comunicação p/ reconhecimento da marca
Visão futuro agora				
<b>Organização</b>	FORTE A franquia exige certos procedimentos padrões	FORTE Treinamento com qualidade	FORTE Burocracia e fácil gestão	FRACO Falta de planejamento de recursos
Ordenamento eficiente recursos				
<b>Direção</b>	FORTE Reuniões e treinamentos periódicos	FORTE Espírito de equipe	FORTE Reuniões e decisões participativas	FRACO Falta de apoio da franqueadora e experiência dos gestores
Liderança, comunicação, coord.				
<b>Controle</b>	FRACO Falta trabalhar em cima das estatísticas	FRACO Falta ouvir sobre serviço prestado	FRACO Falta de planejamento financeiro	FRACO Falta pesquisa de satisfação
Pós-plano, avaliações.				

Com a análise do quadro, nota-se que a empresa possui os seguintes pontos fortes:

- Planejamento em relação aos serviços oferecidos.

- Organização dos serviços oferecidos e dos departamentos de RH e Financeiro.

- Direção dos departamentos de RH e Financeiro, além dos serviços disponibilizados aos clientes.

Em relação aos pontos fracos, a empresa possui carência em:

- Planejamento das atividades dos departamentos de RH, Financeiro e Marketing.

- Organização e direção das estratégias de Marketing.

- Controle das atividades desempenhadas pelos departamentos de RH, Financeiro, Marketing e dos serviços oferecidos.

## **6.7. ESTRATÉGIAS DE MARKETING**

Para alcançar os objetivos desejados, a empresa deve direcionar seus esforços para o desenvolvimento de estratégias que visem amenizar as ameaças e os pontos fracos e aperfeiçoar as oportunidades e os pontos fortes, levando em consideração que os pontos podem ser utilizados para a criação de um diferencial da empresa, aumentando o potencial de competitividade da mesma.

As ações de marketing sugeridas para a empresa são:

- Desenvolver estratégias de motivação direcionadas a realização pessoal e profissional dos funcionários, servindo como método para que os mesmos possam desenvolver suas tarefas com maior competência e conseqüentemente aumentar a qualidade dos serviços oferecidos, trazendo maior rentabilidade para a empresa.

- Investir em método de divulgação, visando promover a técnica utilizada pela empresa, informando os benefícios da mesma, deixando seus clientes mais informados e almejando a conquista de novos clientes.

- Realizar pesquisas junto aos clientes para identificar o atual desempenho da empresa em relação à qualidade dos serviços e a satisfação dos consumidores, com o intuito de melhorar possíveis falhas decorrentes do dia a dia.

- Realizar reuniões freqüentes com funcionários, sócios e diretores para que tenha a integração de todos os setores, podendo melhorar a organização, a direção e o controle de todos os departamentos.

- Investir em treinamentos dos funcionários para o aumento da qualidade dos serviços de todos os departamentos.

- Desenvolver projetos focados na responsabilidade social para elevar a imagem da empresa em relação aos problemas sociais enfrentados pela comunidade.

- Realizar uma análise minuciosa dos concorrentes para identificação de fatores diferenciais para servir como apoio na tomada de decisão direcionada ao desenvolvimento estratégico da organização.

## **6.8. BENEFÍCIOS ADQUIRIDOS COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Dessa maneira, com a realização das estratégias propostas pelo planejamento estratégico, o mesmo mantém diversas funções que permite que a empresa alcance inúmeros benefícios, tais como:

- Diversifica as opções e a capacidade de resposta diante da mudança. Portanto, para uma organização alcançar a sobrevivência de mercado através de um bom posicionamento estratégico, necessita responder com eficiência os obstáculos impostos pelo mercado, mantendo elevado padrão de flexibilidade para se adaptar às transformações e inovações das tendências, juntamente com as informações sobre os desejos e as necessidades dos consumidores que servirão de apoio no momento de desenvolver as estratégias.

- Redução da incerteza pela quantidade de informações.

- Esclarece melhor o funcionamento da empresa, diminui as especulações improdutivas, pois o principal objetivo de um planejamento é analisar os fatores organizacionais de uma empresa, orientando os negócios de maneira a atingir a lucratividade e o crescimento almejado pela organização.

- Permite que se identifique a necessidade da mudança, já que está focado em obter os melhores resultados organizacionais para que a empresa se mantenha saudável e o maior tempo possível no mercado, procurando planejar suas



ações buscando informações nos ambientes em que a empresa esta inserida para melhor enfrentar possíveis problemas, visando objetivos à longo prazo, disponibilizando recursos para o desenvolvimento e implantação de uma missão organizacional clara, bem como de objetivos organizacionais e de estratégias que permitam a empresa alcançar tais objetivos.

- Ajuda a preservar recursos valiosos.

- Estimula a empresa a competir, enfoca o atual desenvolvimento da empresa, sendo que oferece possibilidade de aprendizagem, pois disponibiliza diferentes maneiras para a empresa de adaptar ao mercado competitivo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual panorama econômico, as freqüentes mudanças no mercado e a velocidade das informações colocam as empresas constantemente diante de novos desafios. A capacidade de mudar de postura e desfazer paradigmas tornou-se, agora, vantagens competitivas.

Nenhuma empresa atuante em qualquer mercado competitivo consegue manter a sua existência sem um programa de marketing para que possa formatar suas ações e estratégias para que tenha uma vantagem competitiva no mercado em que atua. O planejamento estratégico é importante para contribuir com o seu crescimento, lucratividade e posicionamento de mercado da empresa.

Com o mercado apresentando um panorama cada vez mais competitivo, onde a cada dia surgem novos empreendimentos e novos concorrentes, as empresas necessitam de buscar estratégias de marketing mais eficientes, para que possam superar seus concorrentes.

Para obter sucesso em suas atividades, uma empresa precisa criar dispositivos que lhe permita superar as expectativas de seus clientes. As empresas precisam criar fatores de diferenciação em relação aos concorrentes. O marketing e suas ferramentas transformaram-se em parceiros importantes destes objetivos. Os estudos e pesquisas mantêm as empresas ativas e integradas no contexto moderno do atual mercado.

O caso da empresa Centro do Corpo Studio não se torna muito diferente dos fatores citados acima, pois apesar de possuir vários pontos fortes e fatores que estabelecem diversas oportunidades, é necessário que a organização invista em ações de marketing para aumentar a qualidade dos serviços, almejando a satisfação total dos seus clientes e conseqüentemente poder assim aumentar a rentabilidade e a competitividade da empresa para conquistar novos mercados.

A empresa deve focar suas ações em seus funcionários, mantendo a visão que eles são os responsáveis por determinar qualidade dos serviços da empresa, isso inclui todos os departamentos. Cabe ressaltar que a opinião dos clientes torna-se essencial para o desenvolvimento das estratégias.

Por fim, como a empresa apresentada neste trabalho, as empresas estão se vendo obrigadas a mudar seus conceitos de administração, procurando se organizar melhor, buscando mais informações sobre seus clientes atuais, criando um clima propício para que os clientes procurem os produtos oferecidos pela empresa. Agregando valor e qualidade a estes produtos, tornando-os acessíveis e disponíveis para o consumo público. As empresas precisam estar voltadas às idéias e objetivos do marketing, que é o de oferecer vantagens competitivas para que as empresas conquistem novos clientes e mantenham os já existentes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1993.

ANTÔNIO, César. **Introdução a Administração**. 4º Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**. São Paulo : Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HUNGER, J. D.; WHEELEN, T. L. **Gestão Estratégica – Princípios e Práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LOBATO, David Menezes; MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. *Estratégia de empresas*. 3. ed. Ver. E atual. Rio de Janeiro: FGV, 2004, 144p.

MATTAR, Fauze N.; **Pesquisa de Marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O Processo da Estratégia: Técnicas para análises de indústrias e concorrências**. 3. ed., Rio de Janeiro: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. 15ª Edição, São Paulo: Editora Atlas, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégias Competitivas: Técnicas para análises de indústrias e concorrências**. 5. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1996.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TIFFANY, Paul e PETERSON, Steven D. **Planejamento Estratégico: Série para Dummies**. 6ª Edição, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

WARD, John L. Adaptação livre. **HSM Management**, São Paulo, n.41, p.106-114, nov-dez 2003.