UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

FIC – FACULDADE DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

LUIZ ADRIANO NERI GARIBALDI

ADRIANO GARIBALDI – UMA EXPERIÊNCIA ESTRATÉGICA

PLANEJAMENTO TÁTICO DE MARKETING PARA O POSICIONAMENTO DO NOVO NÚCLEO DE DANÇA

Goiânia, Dezembro

2013

LUIZ ADRIANO NERI GARIBALDI

ADRIANO GARIBALDI – UMA EXPERIÊNCIA ESTRATÉGICA

PLANEJAMENTO TÁTICO DE MARKETING PARA O POSICIONAMENTO DO NOVO NÚCLEO DE DANÇA

Projeto experimental apresentado à Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal de Goiás como pré-requisito para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda, orientado pela Professora Ms. Janaína Vieira de Paula Jordão.

Goiânia, Dezembro

2013

GARIBALDI, Luiz Adriano Neri. **Adriano Garibaldi – Uma experiência estratégica:** Planejamento Tático de Marketing para o posicionamento de um novo Núcleo de Dança – Universidade Federal de Goiás: Faculdade de Informação e Comunicação – FIC.

RESUMO

Este projeto trata-se do desenvolvimento de um planejamento tático para um núcleo de dança de salão. Primeiramente será feito um estudo com autores renomados neste campo de pesquisa, como Idalberto Chiavenato, Arão Sapiro e Djalma de Oliveira, com intuito de elaborar um modelo de planejamento, que satisfaça necessidades de médio prazo dessa nova empresa. O modelo elaborado será aplicado no núcleo de dança e algumas táticas serão desenvolvidas.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; planejamento tático; marketing; posicionamento; dança de salão.

ABSTRACT

This project is about a tactic planning development of a ballroom dance center. Firstly, we are going to study very important authors in this research field, as Idalberto Chiavenato, Arao Sapiro and Djalma de Oliveira, intending to elaborate a planning model that satisfies the medium terms needs of this new enterprise. Secondly, we are going to apply the elaborated model on the dance center and, finally, we will develop some tactics.

Key words: Strategic planning; tactic planning; marketing; positioning; ballroom dance.

À Sophia,

Que me acompanha, me inspira e me ensina a cada dia. Por ser minha namorada, por ter feito dos anos de faculdade os melhores da minha vida.

Ao Joãozinho e à Juju,

Que me proporcionaram este momento. Por se esforçarem para me oferecer a melhor educação, pelo suporte, por me apoiarem e acreditarem em tudo que faço.

Ao Seu João e à Dona Duzica,,

Que me incentivam. Por se dedicarem em seus papéis e por estarem sempre disponíveis.

À Vovó Ana,

Que me encanta. Por promover a união e por estar na minha vida sempre presente.

AGRADECIMENTOS

A todos os professores da FIC que contribuíram de maneira significante durante os anos de faculdade, especialmente à professora Janaína Jordão, pela agilidade nas orientações e os choques de ânimo.

A todos que foram meus professores de dança de salão ou contribuíram para meu crescimento artístico, especialmente ao Vinícius da Costa, que me apresentou à dança e dela me fez professor.

A todos os meus alunos, que todos os dias me dão a alegria e a oportunidade de poder ensiná-los e, ao mesmo tempo, poder aprender com cada um deles.

À Ana Maria Rezende, por receber o meu projeto de portas abertas, por sempre ter acreditado no meu trabalho e me fazer acreditar nele também.

À Juliana Bretones, que está sempre disposta a ajudar com toda sua habilidade de uma arquiteta designer.

Ao Marco Aurélio Almeida, por ter me acolhido nesta última etapa e me ajudado na elaboração da identidade visual e concretização de outras estratégias.

SUMÁRIO

Introdução ---------- 08

1. Compreendendo o conceito de um planejamento ---------- 10

1.1 Competição---------- 10

1.2 Planejamento---------- 12

1.2.1 Planejamento estratégico---------- 14

1.2.2 Planejamento tático---------- 14

1.2.3 Planejamento operacional---------- 14

2. Estrutura do planejamento estratégico – Fundamentação Teórica:-------- 16

2.1 Fase I – Diagnóstico estratégico---------- 16

2.1.1 Visão ---------- 17

2.1.2 Valores ---------- 18

2.1.3 Públicos de interesse (*stakeholders*) ---------- 19

2.1.4 Análise externa (ambiental) ---------- 19

2.1.3.1 Análise dos concorrentes e estabelecimento das vantagens competitivas---------- 20

2.1.5 Análise interna---------- 22

2.2 Fase II – Missão da empresa---------- 23

2.2.1 Missão ---------- 23

2.2.2 Cenários---------- 24

2.2.3 Postura estratégica---------- 26

2.3 Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos---------- 27

2.3.1 Objetivos---------- 27

2.3.2 Estratégias ---------- 29

2.3.3 Políticas ---------- 35

2.3.4 Projetos e planos de ação ---------- 35

2.4 Fase IV – Controle e avaliação ---------- 37

3. Planejamento estratégico do Núcleo de Dança Adriano Garibaldi ----------39
3.1 Histórico do dançarino ----------39
3.2 Diagnóstico estratégico ---------- 41
3.2.1 Visão ---------- 41
3.2.2 Valores ---------- 41
3.2.3 Públicos de interesse *(stakeholders)* ---------- 41
3.2.4 Análise externa ---------- 42
3.2.4.1 Oportunidades (Macroambiente) ---------- 42
3.2.4.2 Oportunidades (Microambiente) ---------- 45
3.2.4.3 Ameaças (Macroambiente) ---------- 45
3.2.4.4 Ameaças (Microambiente) ---------- 45
3.2.4.5 Análise dos concorrentes ---------- 46
3.2.4.6 Estabelecimento das vantagens competitivas ---------- 50
3.2.5 Análise interna ---------- 51
3.2.5.1 Pontos fortes ---------- 52
3.2.5.2 Pontos fracos ---------- 53
3.3 Missão do núcleo ---------- 55
3.3.1 Missão ---------- 56
3.3.2 Cenário ---------- 56
3.3.3 Postura estratégica ---------- 59
3.4 Instrumentos prescritivos e quantitativos ---------- 61
3.4.1 Objetivos ---------- 61
3.4.2 Estratégias ---------- 61
3.4.3 Políticas ---------- 67
3.4.4 Projetos e planos de ação ---------- 69
3.4.4.1 Táticas de RH ---------- 69
3.4.4.2 Táticas de Marketing ---------- 71
3.5 Controle e avaliação ---------- 75
4. Conclusão ---------- 77
5. Referências ---------- 78
6. Anexos ---------- 79

INTRODUÇÃO

No ano de 2000, por um verdadeiro acaso do destino, fui parar numa escola de dança de salão. Eu acabava de me mudar de apartamento, e a tal escola de dança era situada no fundo do novo prédio. Minha avó materna havia recebido uma carta promocional oferecendo às crianças do sexo masculino três meses de bolsa integral e cinco meses de meia bolsa. Minha prima paterna participava da equipe dessa mesma escola de dança e sabia que estavam precisando de pequenos rapazes para completar os pares daquela turma específica. Minha mãe procurava uma atividade física que me despertasse algum prazer, pois tudo que gostava de fazer era dormir, assistir desenhos animados e jogar videogame. Já havia passado pela natação, futebol, vôlei, karatê e escalada, nenhuma praticada por mais de dois meses. A pressão dessas três mulheres me fizeram sair de casa numa noite de sexta-feira, revoltado por ter que pausar o videogame, para fazer uma aula experimental na escola de dança, que para mim, era coisa de "maricas". Fui com a minha prima, e combinamos que ficaria sentado até o fim da aula. E assim fiquei, observando as outras crianças dançarem entre si. Era uma turma exclusiva para o público infantil. Alguns eram muito talentosos, membros da equipe, outros eram filhos e sobrinhos de professores. O professor, porém, me pediu para dançar com uma daquelas meninas que estavam sem seu par, e foi tão cordial ao se tratar comigo que aceitei e dancei meu primeiro bolero. Ele andava entre os pequenos casais observando e os corrigindo. Ficou parado, nos observando durante um tempo, e brincou:

- Você dança bem, quem te ensinou?

Foi o suficiente para que eu voltasse na próxima sexta-feira. Começava ali uma carreira, e eu jamais poderia imaginar. De bolsista passei direto para a equipe, na qual era promovido a cada ano no plano de carreira da escola, mas sem um objetivo certo, apenas frequentava pelo prazer de estar naquele grupo e pela paixão que me movia.

Quando optei pelo curso de Publicidade e Propaganda, queria além de trabalhar com pessoas, buscar uma formação que desenvolvesse mais o meu lado artístico e criativo. Imaginava que de alguma forma pudesse unir o fazer publicitário à dança de salão, e acertei. Ao ler cases de grandes empresas, vi como as escolas de dança estavam abaixo dos seus potenciais. Ao estudar técnicas de criação publicitária, praticava o que aprendi com a criação de coreografias de dança. Ao estudar o mercado e desenvolver trabalhos para empresas fictícias, percebi que as escolas de dança não conhecem os seus *stakeholders*, não planejam estratégias inovadoras, não desenvolvem suas marcas. Insatisfeito, resolvi deixar a escola de dança e encarar o hobbie como profissão. Há

poucos anos, sou professor de dança em uma pequena sala que alugo, além de dar aulas numa escola de ensino médio e em grupos de amigos. No entanto, não sou muito conhecido no mercado goianiense, trabalho pouco, apenas para suprir algumas necessidades enquanto não posso dedicar-me à dança de salão exclusivamente.

O presente trabalho se trata de um planejamento estratégico para o desenvolvimento do meu nome no mercado da dança de salão em Goiânia. Para isso, primeiramente farei o estudo do processo de planejamento para grandes organizações através de uma bibliografia com conteúdo de administração e marketing. No primeiro capítulo farei uma apresentação do que é o planejamento, buscando conhecer o conceito e os seus tipos. No segundo capítulo será abordada a metodologia de um planejamento estratégico, explicando detalhadamente as etapas de cada fase. Por último, no terceiro capítulo, aplicarei toda a teoria no desenvolvimento do planejamento estratégico para o meu núcleo de dança. Vou estudar o mercado, identificar as possibilidades de crescimento dessa nova marca, desenvolver alguns cenários, conhecer melhor os meus *stakeholders*, determinar os meus pontos fortes e fracos, os meus concorrentes, as oportunidades e ameaças internas e externas, desenvolver objetivos, estratégias, políticas e planos de ação, buscando conhecer o mercado que pretendo atuar e elaborar uma estrutura que atenda suas necessidades. Além disso, vou desenvolver a identidade visual e algumas das estratégias elaboradas.

1. COMPREENDENDO O CONCEITO DE UM PLANEJAMENTO

1.1. COMPETIÇÃO

Competição é a palavra que define o mercado nos dias atuais. São diversas as empresas que nascem a cada dia, e muitas que morrem também. Este caráter cíclico ocorre justamente devido a alta competitividade entre as empresas, por clientes, prestígio, share of mind e mercado.

> A média de vários estudos sobre o assunto aponta que algo entre 40% e 70% dos novos lançamentos e marcas não sobrevivem mais que um ano após chegarem ao mercado. Nossa experiência tem demonstrado que o maior ou menor tempo de vida de uma marca, na sua capacidade e meta de vender com lucros, é coisa visceralmente relacionada à capacidade gerencial das pessoas que administram as marcas. Pense bem sobre todos os casos de fracasso de empresas que você conhece. Por melhores, tradicionais, ricas e relevantes que tivessem sido, muitas não resistiram, não apenas por causa das condições adversas do mercado. Em muitos casos, elas naufragaram graças à incompetência administrativa e falta de ética dos maus administradores (MARTINS, 2006, p. 20).

Chiavenato e Sapiro (2010 p. 4) encaram o mercado atual como cheio de excitantes e dinâmicos desafios competitivos, de modo que as organizações não se sentem confortáveis para continuar adotando os velhos modos tradicionais de fazer negócios. “Enfrentar problemas novos com soluções velhas não funciona mais. Correr para a frente olhando pra trás, só reproduzirá padrões superados” (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 4). Os mesmos autores mostram que um grande problema enfrentado pelas empresas nos dias de hoje é o contexto de incertezas devido às rápidas mudanças que ocorrem nas sociedades, mercados e tecnologias, tanto no meio dos negócios quanto no meio ambiente. Essas mudanças, que alteraram o comportamento do consumidor, fazem com que as organizações tenham que se adaptar, ou seja, reposicionar suas marcas em função desta nova maneira de consumo.

Os autores defendem, porém, que a competição é tão velha quanto a própria vida no nosso planeta. E fazem um estudo aprofundado deste fenômeno, mostrando as diferentes dimensões onde ele se manifesta. Deste modo, conseguem comprovar que a estratégia e a competição possuem uma relação estrita, podendo ser vistas por cinco ângulos diferentes, sendo eles: biológico, militar, político, esportivo e empresarial. Conhecer o nascimento da estratégia e sua evolução em cada um desses vieses é

importante para compreender o mundo dos negócios a partir de uma simples comparação, que será feita a seguir.

No âmbito biológico, a competição surge com o aparecimento da própria vida. Os autores afirmam que durante milhões de anos, havia uma competição que não envolvia estratégias, mas cooperação, de modo que os seres vivos apenas encontravam recursos que melhor correspondiam às suas diversas características, baseado na adaptação e sobrevivência do mais apto – seleção natural de Darwin.

> Quando os recursos eram adequados, o número de organismos aumentava de uma geração para a outra. Com gradativa evolução dos seres vivos, esses organismos se tornaram uma fonte de alimentação para as formas de vida mais complexas ao longo da cadeia alimentar (Chiavenato e Sapiro, p. 5).

Fazendo uma comparação com o mundo dos negócios, é possível concluir que quanto maior o número de empresas num determinado segmento, maior é a competição, e melhores são as estratégias adotadas pelas empresas para diferenciarem os seus produtos.

> Assim, ao longo de milhões e milhões de anos, desenvolveu-se uma complexa rede de interação e competição. Hoje, milhões de espécies diferentes são catalogadas, cada qual com uma vantagem única de competição pelos recursos que necessita. A cada momento, milhares de espécies estão se extinguindo e outras milhares emergindo. E o que explica tamanha abundância? A diversidade. Quanto mais rico o ambiente, tanto maior o número de variáveis potencialmente significativas que podem proporcionar a cada espécie uma vantagem única. Mas, também, quanto mais rico o ambiente, tanto maior o número de competidores – e tanto mais acirrada a competição (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 6).

No cenário militar, porém, é que nasce o conceito de estratégia. O termo estratégia, do grego *strátegos* – deriva de duas palavras gregas: *stratos* (exército) e *ago* (liderar, guiar, mudar de direção – em grego arcaico) (Chiavenato e Sapiro 2010, p. 5). De acordo com os autores, o contexto de competitividade acirrada presente nas batalhas ao longo dos séculos fez com que os militares tivessem que pensar antes de agir, de modo que a condução das batalhas começou a ser planejada e o conceito de estratégia pôde ser utilizado como é hoje.

Na política não é muito diferente. Para os autores, o jogo pelo poder político implícito esconde uma batalha semelhante à militar, onde estratégias políticas apropriadas podem alcançar muitas vantagens competitivas. Assim como nos negócios, quando a competição é muito acirrada, é necessário pensar antes de agir, ou seja, planejar

estratégias para conseguir chegar onde se quer, de modo que quando utilizadas adequadamente, a organização possuirá vantagens competitivas contra seus concorrentes.

Em seguida, os autores mostram que na competição pelo viés esportivo pode-se perceber uma relação estrita com a vida social e empresarial. No jogo há a presença básica de jogadores, regras e busca por resultados, assim como na vida e nas organizações existem interação social, regras para viver em sociedade e a necessidade de atingir limites, vencer.

> Traçar os ideais, perseverar nos pensamentos, resistir à fadiga do cotidiano, aprender com os erros no treinamento da vida, aprender a perder no dia a dia, controlar as próprias tensões, estar pronto para aproveitar as oportunidades da vida e, enfim, conseguir relaxar após um dia de vitória parecem ser aspectos que tornam a metáfora da competição esportiva bastante apropriada para a condução estratégica dos negócios (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 15).

É necessário pegar emprestado um pouco dos conceitos de competição e estratégia dentro de cada um desses cenários para compreendê-las quando inseridas no cenário empresarial. Chiavenato e Sapiro (2010) caracterizam-no como darwinismo organizacional, onde as empresas que sobrevivem às mutáveis condições ambientais são aquelas que se ajustam ao meio e, além disso, se antecipam e criam condições de mudanças que impactam o ambiente e as outras organizações.

Pensar a competição no âmbito empresarial é uma tarefa difícil, devido à imensa variável de segmentos em suas diferentes áreas de atuação. Por causa disso, faz-se necessária uma atenção especial em cada um desses segmentos de mercado, o que da origem à figura do profissional de planejamento.

1.2. PLANEJAMENTO

O profissional de planejamento, segundo Drucker (apud. Chiavenato e Sapiro p. 30), é o responsável por "tomar decisões atuais que envolvem riscos futuros aos resultados esperados; organizar as atividades necessárias à execução das decisões e, através de uma reavaliação sistemática, medir os resultados em face às expectativas alimentadas".

> Planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados (...). O planejamento preocupa-se tanto em evitar ações incorretas quanto em reduzir a frequência dos fracassos ao explorar oportunidades. "É algo que fazemos antes de agir; isto é, antes da tomada de decisão. É um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação" (LUPETTI apud. ACKOFF, 2012, p. 28).

Oliveira (2013, p. 4) conceitua planejamento como sendo um processo "desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos da empresa". Para entender melhor este conceito, o autor elabora um quadro com tópicos que diferenciam estas situações de eficiência, eficácia e efetividade que o planejamento procura proporcionar à empresa.

Eficiência é uma medida individual dos componentes das empresas e se consolida pela ocorrência dos seguintes aspectos: • Fazer as coisas de maneira adequada; • Resolver os problemas que surgem; • Salvaguardar os recursos aplicados pela empresa; • Cumprir os deveres e as responsabilidades estabelecidas; • Reduzir os custos.
Eficácia é uma medida do rendimento global das empresas e se consolida pela ocorrência dos seguintes aspectos: • Fazer as coisas certas, ou seja, fazer o que precisa ser feito; • Produzir alternativas criativas para as várias situações que surgirem nas empresas; • Maximizar a utilização dos recursos disponíveis; • Obter os resultados estabelecidos e esperados nos processos de planejamento das empresas; e • Aumentar os resultados da empresa (lucro, produtividade, participação de mercado).
Efetividade é uma medida do rendimento global das empresas e se consolida pela ocorrência dos seguintes aspectos: • Manter-se no mercado; e • Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).

(Oliveira, 2013, p. 8).

Para entender o planejamento estratégico, é necessário diferenciar os três tipos de planejamento que possuem níveis diferentes quanto aos seus objetivos, estratégias e ações, sendo eles os planejamentos estratégico, tático e operacional. Em um nível hierárquico, Oliveira elabora uma pirâmide organizacional para correlacionar estes três tipos de planejamento, conforme mostra a figura (Anexo 1).

1.2.1. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico abrange toda a organização. "É um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua" (Chiavenato e Sapiro, p. 30). Para Oliveira (p.16), este planejamento se relaciona com os objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo.

> Planejamento estratégico é o processo contínuo de, com maior conhecimento possível do futuro considerado, tomar decisões atuais que envolvem riscos futuros aos resultados esperados; organizar as atividades necessárias à execução das decisões e, através de uma reavaliação sistemática, medir os resultados em face às expectativas alimentadas (Drucker apud. Chiavenato e Sapiro p. 30).

1.2.2. Planejamento Tático

O planejamento tático é um pouco menos abrangente. Tática, para Chiavenato e Sapiro (p. 40), se refere a um dos componentes da organização (departamentos ou unidades organizacionais), procura alcançar objetivos departamentais, e se refere aos objetivos de médio prazo. Numa grande empresa, a tática é responsabilidade da gerência de cada departamento ou unidade organizacional.

> O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa (Oliveira, 2013, p. 19).

1.2.3. Planejamento Operacional

O planejamento operacional é um planejamento específico que busca resultados a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa. Oliveira (2013) explica que o planejamento operacional é, normalmente, "elaborado pelos níveis organizacionais inferiores da estruturação hierárquica, com foco básico nas atividades do dia a dia da empresa" (Oliveira, 2013, p.). A metodologia adotada pelo autor para a construção de um planejamento operacional é bem simples, e consiste nos "recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação; procedimentos básicos a serem adotados; resultados finais esperados; prazos estabelecidos; e os responsáveis por sua execução e implantação.".

Com isso, é possível perceber que, aplicado isoladamente, o planejamento estratégico é insuficiente. Uma vez que os objetivos estabelecidos por ele são de longo prazo, é necessário que haja uma integração dos planejamentos táticos e operacionais que contemplem a ações mais imediatas. A figura em anexo mostra o processo de planejamento estratégico por nível hierárquico e por tipo, integrando planos táticos e planos operacionais e exemplificando com possibilidades para cada um deles (Anexo 2).

Para compreender melhor as fases de um planejamento, faz-se necessário a adoção de um modelo, dentro do qual poderá ser feito um estudo mais detalhado de cada um dos seus tópicos.

2. METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Como metodologia para a elaboração de um planejamento estratégico, será utilizada o modelo elaborado por Oliveira (2013), complementado com a metodologia e o modelo propostos por Chiavenato e Sapiro (2010), além de outros teóricos que contribuirão para o entendimento do processo.

Oliveira divide o seu modelo em quatro fases para melhor elaboração e implementação, sendo elas:

Fase I – Diagnóstico. Nessa primeira fase é determinado como a empresa está. Nela deve ser identificada a visão e os valores da empresa além de uma análise detalhada do ambiente externo e interno.

Fase II – Missão da empresa. Nessa fase deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, determinando sua missão, os cenários e a postura estratégica para definição de um posicionamento.

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos. Nessa fase deve ser respondida questões como "onde se quer chegar" e "como chegar na situação que se deseja", através do estabelecimento de objetivos, estratégias, políticas, projetos e planos de ação.

Fase IV – Controle e avaliação. Essa última fase consiste em acompanhar o andamento do processo, para saber se a empresa está em direção à situação desejada.

2.1. FASE I – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Essa fase é o ponto de partida de um planejamento não por acaso, mas por que é necessário conhecer a real situação da empresa (como ela está), para que seja possível priorizar os objetivos, metas e estratégias que a levarão para onde se quer chegar. Oliveira (2013, p. 63) mostra, em suas pesquisas, que as empresas geralmente não estão preparadas para responder os desafios estratégicos, pois se preocupam mais com o "aqui e agora", se envolvendo apenas em decisões táticas e operacionais. Por não anteciparem determinados problemas, elas acabam experimentando-os de uma maneira traumática, como por exemplo a drástica queda de vendas, o colapso de um serviço causado por um concorrente, etc.

Deve ser feito um diagnóstico interno e externo à empresa. Oliveira (2013, p. 64) salienta que as projeções (estimativas do futuro) completam o diagnóstico e, quando

combinados, obtém-se a projeção-base, que corresponde a uma estimativa futura decorrente da situação atual. No entanto, com o planejamento estratégico a empresa busca, efetiva e deliberadamente, alterar os estados futuros quando se considera a realidade atual da empresa. Ainda ressalta:

> o diagnóstico estratégico deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo momento, no próximo desafio, a fim de construir a dimensão crítica para o sucesso permanente da empresa analisada. Esse período de tempo a ser analisado deve corresponder ao horizonte até onde a empresa consegue visualizar quanto ao seu futuro; e esse horizonte de tempo vai aumentando à medida que a empresa conseguir se conhecer melhor através de suas análises estratégicas (Oliveira, 2013, p. 64).

Serão apresentados a seguir os principais componentes do diagnóstico estratégico.

2.1.1. Visão

A visão de uma empresa seria o delineamento de um planejamento estratégico, pois é ela quem vai indicar até onde deseja chegar em um determinado período de tempo. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante, dependendo do período determinado pelos gestores. Kanter (apud. Oliveira, 2013, p. 65) explica que os líderes que oferecem uma visão clara, coerente e sustentada, têm elevada base de poder para conduzir os destinos da empresa.

Uma boa visão de negócios deve estar alinhada às necessidades de todos os grupos de interesses. Para Chiavenato e Sapiro (2010, p. 87), este alinhamento pode ser assegurado quando:

a) Estabelece a todos os grupos de interesse a direção dos negócios, um senso visionário que possibilita a organização desenvolver e desdobrar seus recursos da maneira mais produtiva.
b) Descreve uma condição futura ideal da organização, o ápice do seu desenvolvimento.
c) Motiva os grupos de interesse a executarem as ações necessárias, desenvolvendo suas habilidades e competências que trará entusiasmo e a energia com a promessa da concretização futura de seus anseios.
d) Oferece o foco, que deve estar presente no cotidiano das atividades da organização, fazendo com que as pessoas tenham uma base comum de esforços e coordenação, o que trará estímulo à autonomia que embasa o *empowerment* e o trabalho em equipe.

e) Inspira as pessoas a trabalharem em direção a um conjunto integrado de objetivos, que deve tocar as pessoas quanto ao senso de realização e pertencimento e ao compromisso de contribuir para alcançar objetivos organizacionais e pessoais.

Os autores sugerem ainda que a visão seja elaborada em conjunto com todas as pessoas da organização, com ação de uma liderança aberta e decidida, de modo que a agregação dos esforços estimule o processo criativo que necessita de emoção para o reconhecimento do propósito de ser da organização, e proporcione convergência e consistência dos esforços. E para reforçar, não se deve perder nenhuma oportunidade de comunicar a visão de negócios.

> A visão de negócios deve ser divulgada em todos os veículos de comunicação da organização (*newsletters*, revista corporativa, material de divulgação, materiais dos programas de qualidade, portais de Internet). Todas as pessoas devem ser comprometidas para difundir o conceito de um modo quase exagerado mas penetrante, aproveitando qualquer desculpa para voltar a tocar no ponto (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 89).

2.1.2. Valores

São os princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, que a norteiam para todas as tomadas de decisão. Correspondem a atributos e virtudes que a empresa não está disposta a abrir mão, e servem de inspiração e orientação para as gerações futuras de pessoas dentro da organização. Aqui, a questão não é qual produto desenvolver ou que serviço prestar, mas como desenvolver excelentes produtos e serviços criando valor para os mercados e a sociedade.

Chiavenato e Sapiro (2010, p. 90) comentam que de nada adianta elaborar ideologias constituídas de valores nobres e objetivos missionários sem ter a competência de implementá-las. Para isso, descreve alguns mecanismos práticos que ajudam na consolidação dos valores, sendo algumas delas:

a) Programas de doutrinação aos funcionários e fornecedores;
b) Atividades de liderança promovendo e inspirando os subordinados;
c) Implementação do repertório próprio com fim de trazer sensação de pertencimento;
d) Recompensas, premiações, concursos e reconhecimento público para aqueles que apoiam explicitamente e praticam a ideologia central. (Penalidades para os casos contrários).

2.1.3. Públicos de interesse (*Stakeholders*)[1]

São os vários públicos de interesse, as partes interessadas com as quais as organizações estabelecem suas relações. Chiavenato e Sapiro (2010, p. 91) definem *stakeholders* como "pessoas, grupos ou organizações capazes de influenciar ou ser influenciados pelos resultados estratégicos alcançados e participam direta ou indiretamente do sucesso do negócio". Freeman (apud. Luppetti, 2008) classificou-os como primários e secundários.

> *Stakeholders* primários são aqueles que influenciam diretamente os negócios da organização, como acionistas, sócios, colaboradores, fornecedores, clientes e comunidade próxima à empresa. Já os secundários são os que influenciam de maneira indireta a organização, porém não são afetados diretamente por suas atividades nem estão engajados nas suas transações. São considerados *stakeholders* secundários a imprensa e os grupos de pressão (associações de classe, ONGs, etc.), pois podem afetar a imagem da organização, mobilizando a opinião pública contra ou a favor da empresa (Freeman apud. Luppetti, 2008, p. 56).

Em seguida, serão estudadas as análises interna e externa de uma empresa. Oliveira (2013) considera como análise interna os pontos fortes e fracos da organização, e como análise externa, as oportunidades e ameaças. Segundo o autor, a análise interna é composta de variáveis controláveis, enquanto a externa é composta por variáveis não controláveis pela organização. Deve-se trabalhar para usufruir dos pontos fortes, a fim de torná-los mais fortes ainda; analisar as condições e os interesses de usufruir de uma determinada oportunidade; e analisar os pontos fracos e ameaças estabelecendo suas questões críticas, que representam os aspectos controláveis com maior e menor dificuldade (Oliveira, 2013, p. 69).

2.1.4. Análise externa (ambiental)

É responsável por estudar a relação entre a empresa e o seu ambiente, considerando as oportunidades e ameaças. Chiavenato e Sapiro consideram como ambiente "o conjunto de todas as organizações e de todos os fatores que provocam influências externas sobre a organização", e o definem como dinâmico e mutável, onde alterações na organização podem interferir nos fatores ambientais, assim como fatores ambientais podem interferir na organização.

[1] O tópico não está dentro do modelo proposto por Oliveira (2013), mas foi acrescentado devido o autor ter considerado importante mencionar.

Heijden (apud. Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 98) distingue duas dimensões do ambiente: o ambiente contextual (macroambiente) e o ambiente relacional (microambiente). O primeiro é mais abrangente, onde a organização não possui muita interferência. Ele é genérico, influencia ao mesmo tempo todas as organizações e praticamente define seus limites. O segundo é o mais próximo da organização, a qual participa efetivamente dos seus resultados e é, ao mesmo tempo, influenciado por eles. É constituído por clientes, fornecedores, concorrentes e agência reguladora, e, portanto, é o ambiente onde a organização elabora e aplica suas estratégias.

O conhecimento ambiente contextual é importante para que os gestores sejam capazes de lidar com as possíveis mudanças que podem ocorrer e se antecipar quanto aos eventos futuros que essas mudanças podem trazer. Ele pode ser analisado considerando seus diferentes aspectos, que são os ambientes: demográfico, econômico, político/legal, sociocultural, tecnológico e de recursos naturais. Segundo Chiavenato e Sapiro (2010, p. 100), "para cada aspecto do ambiente contextual, devem ser escolhidos indicadores sensíveis que possam detectar as mudanças e tendências que devem chegar". Em anexo, alguns indicadores de seus diversos ambientes são destacados pelos autores (Anexo 3).

Já o ambiente relacional é composto por fatores competitivos que exercem influência direta sobre a organização. Segundo os mesmos autores:

> O ambiente relacional envolve um conjunto de fatores competitivos – a ameaça de novos entrantes, fornecedores e poder de barganha de compradores, produtos substitutos e o grau de intensidade da rivalidade entre concorrentes – que exerce influência direta sobre a organização, suas ações e reações competitivas. As interações entre esses cinco fatores determinam o potencial de lucro de um dado setor de negócios (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 110).

2.1.4.1. Análise dos concorrentes e estabelecimento das vantagens competitivas

O conhecimento dos concorrentes é de extrema importância para a elaboração de um planejamento estratégico. Conhecendo seus pontos fortes e fracos é possível formular o componente central do que se quer com o planejamento, que é descobrir um grupo de clientes para os quais há uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Para Oliveira (2013, p. 97), quanto maior o nível de conhecimento, menor o risco estratégico, pois será possível o delineamento da ação futura desses concorrentes.

Chiavenato e Sapiro (2010, p. 202) apresentam uma forma de análise considerando movimentos ofensivos, defensivos e colaborativos, com o objetivo de deter

concorrentes prestes a iniciar movimentos indesejáveis. Nela, os autores seguem cinco etapas, compostas pelo *benchmark*, inteligência competitiva, escolha dos concorrentes, jogos competitivos e redes de negócios.

O *benchmarking* é o processo de comparar estratégias e operações com outras bem sucedidas, feitas por empresas de ponta que podem estar dentro ou fora de seu setor. Tem como objetivo melhorar o desempenho da organização, através de práticas alheias que podem ser adotadas da mesma maneira ou adaptadas para melhor atender as necessidades da organização.

A inteligência competitiva utiliza mecanismos de localização, busca e captura de informações dos concorrentes, através de uma coleta ética de dados necessários sobre objetivos, estratégias, suposições e recursos da concorrência para serem analisadas. Tem a finalidade de conhecer bem o concorrente para poder prever e antecipar os passos que ele vai seguir ou as reações que vai tomar diante uma mudança ambiental.

A escolha dos concorrentes é um tópico onde os autores descrevem a importância da escolha de um setor competitivamente maduro, onde as organizações entendem o mercado que operam e procuram estabilizar o ambiente do grupo estratégico. Ao examinar os concorrentes e escolher um setor competitivamente maduro, a organização tem maior probabilidade de encontrar um ambiente com maiores oportunidades.

Jogos competitivos visam estratégias bem sucedidas, onde basicamente se combinam movimentos de ataque e defesa com o fim de construir uma posição mais forte no setor escolhido. Aqui também podem ser consideradas estratégias de colaboração. São inspirados em estratégias de guerra desenvolvidas por estrategistas militares.

As redes de negócios são, basicamente, alianças feitas por organizações de diferentes setores e que resultam num determinado produto ou serviço. É uma fragmentação, onde as organizações são independentes, mas são enlaçadas em um sistema através de parcerias de mercado.

> Os laços interorganizacionais em uma rede podem conectar as organizações de fornecedores a usuários finais e/ou atuais ou potenciais concorrentes. A rede pode também incluir agências de serviços [...]. As relações entre organizações em uma rede podem incluir simples contratos transacionais, acordos colaborativos fornecedores-produtores, parcerias ou alianças estratégicas, *franshising, joint ventures,* ou algum tipo de integração vertical (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 218).

2.1.4. Análise interna

Através da análise interna da organização, obtém-se uma avaliação dos pontos fortes, para serem mais explorados, e dos pontos fracos, para serem corrigidos e aprimorados. "A avaliação competitiva da organização consiste em buscar ou construir vantagens competitivas a partir da localização dos recursos, habilidades e competências que criam valor e que são difíceis de ser copiados pelos concorrentes" (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 120).

Os autores aconselham começar a análise interna definindo os recursos e competências organizacionais, que são os *inputs* (insumos) dos processos da organização. "São ativos organizacionais, bens que uma organização acumulou como resultado de investimento" (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 122). São considerados como recursos tanto os tangíveis, como equipamentos, instalações, plantas industriais; quanto os intangíveis, como *know how*, cultura organizacional, reputação ou histórico de inovação.

Outro ponto de análise é a arquitetura organizacional, que se trata de um sistema adotado pela empresa para "coordenar e integrar todos os recursos, capacidades e competências, incluindo as pessoas com seus cargos e hierarquias e as equipes com suas tarefas e relacionamentos" (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 122). Acontece que os sistemas antes adotados pelas organizações muitas vezes não acompanha o desenvolvimento do mundo dos negócios, sendo necessário adotar um novo 'desenho organizacional', um sistema que seja mais aberto e que facilite as novas formas de negócio, como a terceirização de serviços, mão de obra temporária, parcerias com clientes e aliança entre concorrentes.

Além disso, a organização também deve ser avaliada a partir dos processos que ela executa, sendo que um processo seria um conjunto de atividades que utiliza recursos para transformar insumos (*inputs*) em produtos (*outputs*). O objetivo da descrição por processos é facilitar a integração das áreas e minimizar descontinuidades do fluxo de trabalho.

> Gerir processos de maneira eficaz é definir, racionalizar e otimizar todas as formas de trabalho essenciais para o bom resultado corporativo. É valorizar o trabalho das equipes, envolvendo as pessoas competentes para conseguir os resultados desejados, fazendo com que elas entendam a cadeia de valor e se sintam donas e seguras em relação aos seus processos. Finalmente, é projetar e fazer medições de desempenho de forma criteriosa (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 130).

Um ponto forte abordado pelos autores é a capacidade dos gestores de identificar, cultivar e explorar as competências organizacionais. Competência é um conjunto de habilidades e tecnologia que se associa aos recursos e processos que deve ser aplicada de maneira integrada e convergente. Chiavenato e Sapiro (2010, p. 133) descrevem como uma competência ideal aquela que impacta diretamente o atendimento às demandas dos diferentes *stakeholders*, e deve apresentar três condições, sendo elas a dificuldade de ser imitada pelos concorrentes; possuir recursos essenciais para que a empresa possa oferecer produtos/serviços diferenciados; e ter maior flexibilidade que permite a exploração de novos e diferentes mercados.

É necessária uma auto avaliação precisa e profunda da organização, para que os gestores consigam compreender o que ela é hoje e visualizar o que ela pode ser no futuro.

2.2 FASE II – MISSÃO DA EMPRESA

Nesse segundo momento de elaboração do planejamento estratégico é dado o enfoque na construção da missão, dos cenários da empresa, além da postura estratégica.

2.2.1 Missão

A missão é a razão de ser, o porquê de a organização existir. Procura responder aonde se quer chegar com a empresa e quais necessidades e expectativas do mercado que a empresa pretende atender. “Exerce função orientadora e delimitadora da ação empresarial, [...] em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos” (Oliveira, 2013, p. 111).

Ela deve ser definida buscando satisfazer alguma necessidade do mercado externo, fazendo referência às demandas genéricas da sociedade (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 84).

Dentro da definição da missão, é importante situar os propósitos, ou seja, as áreas de atuação selecionadas conforme o contexto estabelecido. Para ilustrar melhor, Oliveira compara a missão com uma bússola que orienta o navio (empresa).

> A bússola vai permitir que o navio faça sua viagem de maneira planejada. O navio pode precisar desviar da rota para fugir de uma tempestade [...]. A empresa pode precisar desviar seu rumo provocado por ameaças ambientais, diminuir seu ritmo de avanço a um resultado, devido a determinados pontos fracos, ou mesmo parar de atuar num mercado, em virtude de uma ação – representando uma ameaça – do mercado consumidor. [...] O

> navio, apesar de todos os problemas e sucessos, acaba navegando dentro do mar ou oceano estabelecido e atracando no porto de destino. A empresa, com todas suas oportunidades e ameaças ambientais, bem como sua situação interna – com seus pontos fortes e fracos -, tem um campo de atuação definido, representado por sua missão, assim como por setores de atuação atuais ou potenciais, representados pelos propósitos (Oliveira, 2013, p. 115).

Segundo Oliveira (2013, p. 116), existem dois tipos de missão: A missão aberta e a missão fechada. A primeira "estabelece uma satisfação genérica do ambiente, sem indicar os produtos e/ou serviços", enquanto a segunda "indica o produto ou serviço em que a empresa atua". O autor sugere que se trabalhe com a missão aberta sempre que possível, pois essa amplia as possibilidades de análise estratégica e atuação empresarial, ajuda na clareza e no entendimento, além de os propósitos ganharem mais força e validade.

2.2.2 Cenários

A construção de um cenário é um processo do planejamento estratégico de estruturar um futuro ideal para a empresa. É a relação entre as análises interna e externa feitas no diagnóstico com o intuito de compreender como está o ambiente atual e diminuir os riscos e incertezas acerca do futuro, período almejado para o desenvolvimento das ações estratégicas. Eles ajudam o administrador deixar de lado as tendências atuais e construir imagens alternativas de futuro.

> Em vez de enfrentar o futuro às cegas e improvisar soluções em cima da hora, o melhor é dispor de várias alternativas na mente para poder responder melhor e mais rapidamente às oportunidades e ameaças que surgem intempestivamente (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 145).

No desenvolvimento de cenários é preciso estar atento para quatro aspectos:

Possibilidade – Os eventos devem ter potencial para se tornar realidade

Coerência – Os eventos devem ter uma sequência lógica

Singularidade – Cada cenário deve ser diferente dos demais

Utilidade – Cada cenário precisa ter valor para testar as opções estratégicas

Chiavenato e Sapiro (2010, pgs. 149 – 155) dividem o processo de construção de cenários em oito etapas descritas a seguir.

1 – Identificação e focalização do tema – Consiste em definir o tema central, trazido por questões relevantes a respeito do futuro, que justificará o processo.

2 – Identificação das forças motrizes – Consiste em reconhecer quais eventos identificados nas análises interna e externa da empresa ajudarão a responder as questões propostas na primeira etapa. Tais eventos representam as forças motrizes (forças de mudança) que constituem as variáveis que possuem o poder de explicar os futuros desdobramentos dos acontecimentos.

3 – Categorização das forças motrizes – Consiste em analisar os eventos dentro de cada contexto apresentado na segunda etapa. Em seguida, é necessário escolher os eventos que parecem ser os mais impactantes sobre o tema, e os mais imprevisíveis quanto aos seus desdobramentos futuros. Uma matriz de impacto e previsibilidade pode ser utilizada nesta etapa, onde são divididos os eventos muito incertos e de grande impacto, os eventos muito incertos e de pequeno impacto, os eventos bem previsíveis e de grande impacto e os eventos bem previsíveis e de pequeno impacto.

4 – Consistência das forças motrizes – Consiste em dar consistência (agrupar) às forças motrizes selecionadas em torno de seus elementos predeterminados mais relevantes. Tem como finalidade chegar aos agrupamentos mais relevantes e mais imprevisíveis para as questões estratégicas definidas na primeira etapa.

5 – Alinhamento das incertezas críticas – Consiste em definir as incertezas críticas, referentes aos agrupamentos da quarta etapa, procurando o que há de comum entre elas para se obter as linhas de incertezas.

6 – Criação de roteiros plausíveis – Consiste na criação do cenário, podendo ser através da definição do comportamento das forças motrizes a partir de uma comparação com o comportamento no passado, ou através da combinação das forças que mais valem a pena considerar. Existe a possibilidade de forças convergentes se cruzarem, e isso amplia a imaginação do construtor de cenários, para formar imagens coerentes de futuros alternativos.

7 – Avaliação das implicações – Consiste em avaliar o empreendimento de acordo com cada cenário construído. Nesta etapa, surgem aspectos a serem considerados que, muitas vezes, não haviam sido observados anteriormente.

8 – Aplicação da metodologia – Consiste no desenvolvimento dos cenários que mais convém ao empreendimento. Os autores sugerem que sejam desenvolvidos um par de cenários igualmente prováveis, e um par de cenários de alto potencial de impacto, mas de pouca probabilidade.

Depois da definição e desenvolvimento dos cenários plausíveis, a próxima etapa é a previsão ambiental, que consiste em mensurar a atual posição do ambiente da

organização e determinar se essa condição é adequada para desenvolver uma estratégia efetiva para as condições ambientais futuras. Existem duas maneiras de se preverem os ambientes (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 161):

A primeira delas é a abordagem projetiva, que consiste em projetar os dados atuais para o futuro utilizando modelos deterministas (passado - presente - futuro), mais adequada para situações em que as mudanças são previsíveis e gradativas. A segunda delas é a abordagem prospectiva, que consiste em prospectar o futuro de uma maneira global e holística, podendo este ser dividido entre futuro mais que provável, futuro provável e futuro menos que provável. Nessa abordagem utilizam-se modelos de julgamento, probabilidades subjetivas, pareceres de profissionais, opiniões de executivos, etc.

2.2.3 Postura estratégica

A postura estratégica de uma organização é estabelecida através da escolha de um caminho para que a empresa possa cumprir a sua missão. Sua definição serve como suporte na hora de estabelecer as estratégias e as políticas da empresa. Oliveira (2013, p. 126) mostra que existem três aspectos que limitam o estabelecimento da postura estratégica, sendo eles a missão da empresa; a relação entre as oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta no momento específico da escolha; e a relação entre os pontos fortes e fracos que a empresa possui para fazer frente às oportunidades e ameaças do ambiente.

Existem quatro tipos de postura estratégica, que são estabelecidos de acordo com a combinação dos elementos estudados nas análises interna e externa, sendo elas:

1 - Sobrevivência: Quando há predominância de pontos fracos e ameaças;

2 - Manutenção: Quando há predominância de pontos fortes e ameaças;

3 - Crescimento: Quando há predominância de pontos fracos e oportunidades;

4 - Desenvolvimento: Quando há predominância de pontos fortes e oportunidades.

Para estabelecer prioridade dos fatores das análises internas e externas, Kepner e Tregoe (apud. Oliveira, 2013, p. 127) desenvolveram o método GUT (Gravidade, Urgência e Tendência). Esse método consiste em dar uma nota, de 1 a 5, para cada fator das análises interna e externa de acordo com cada elemento do método.

Na gravidade é avaliado tudo que afeta profundamente a empresa (essência, objetivos e resultados), de acordo com o dano ou o prejuízo que pode advir dessa situação.

Portanto, numa escala gradativa, nota 5 seria para um dano extremamente importante, enquanto nota 1 seria para um dano pouco importante.

Na urgência é avaliada a pressão do tempo que a empresa sente, ou seja, quanto tempo ela dispõe para atacar/resolver a situação provocada pelo fator considerado. Nesse caso, a nota 5 seria uma ação bastante urgente, enquanto nota 1 seria para um caso onde não se tem pressa.

Na tendência é avaliado o padrão de desenvolvimento do fator considerado no momento em que a empresa está. Nesse último caso as perguntas a serem avaliadas serão diferentes para pontos fortes/oportunidades e pontos fracos/ameaças. Dessa maneira, a nota 5 seria dada para o fator que caso mantenha a mesma forma e intensidade de atuação, a situação vai piorar (fracos/ameaças) ou melhorar (fortes/oportunidades); e nota 1 para o fator que caso mantenha a mesma forma, a situação vai melhorar (fracos/ameaças) ou desaparecer (fortes/oportunidades).

2.3 FASE III – INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS

Essa é uma fase do planejamento onde o profissional estratégico deve estabelecer o que deve ser feito pela empresa para que "se direcione o alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas e os valores da empresa, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias" (Oliveira, 2013, p. 53), sempre com foco na visão já estipulada. Nessa fase serão estudados os objetivos, estratégias, políticas, projetos e planos de ação.

Em seguida, no assunto dos instrumentos quantitativos, serão estudadas projeções econômico-financeiras do planejamento estratégico, necessárias para realizar os projetos, planos de ação e estratégias previstas.

2.3.1 Objetivos

A elaboração dos objetivos é o ponto de partida do processo estratégico. É o momento que os gestores se reúnem e determinam o futuro desejado para a empresa. Para Chiavenato e Sapiro (2010), sua elaboração deve ser contínua, pois a medida que se alcança um determinado objetivo, deve-se substituí-lo por outro diferente tanto no espaço quanto no tempo esperado.

> Os objetivos são guias para:
> *Legitimar a existência da organização:* Os objetivos legitimam as pretensões da organização para seus *stakeholders*, sejam

> internos (como executivos e colaboradores), sejam externos (como acionistas, investidores, clientes, etc.)
> *Tomar decisões:* Os objetivos estão associados a planos que descrevem as ações necessárias para alcançá-los. Assim, orientam os colaboradores na redução de incertezas na tomada de decisão e os motivam no sentido de indicar o caminho a seguir.
> *Consistir organizacionalmente:* Os objetivos definem uma rede integrada de diretivas e servem de guias para manter a interação, a integridade e a articulação no conjunto de esforços organizacionais.
> *Tornar a organização eficiente:* Os objetivos focalizam a atenção em desafios pontuais para dirigir os esforços de todos na organização para os resultados a serem alcançados.
> *Avaliar o desempenho:* Os objetivos definem os resultados desejados e, assim, constituem critérios de avaliação do desempenho e representam o padrão de execução desejado.
> *Manter a racionalidade:* Os objetivos permitem que todos saibam para onde pretende ir a organização e suas unidades e departamentos. Permitem que todas as decisões estejam alinhadas e focadas nos objetivos que a organização pretende alcançar (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 226).

Para assegurar a utilidade e a capacidade transformadora dos objetivos, Chiavenato e Sapiro (2010) ainda propõem alguns requisitos que devem ser seguidos no momento da sua elaboração.

> Devem ser específicos e mensuráveis: Os objetivos devem envolver aquelas atividades que melhor contribuem para os resultados da organização, as chamadas áreas-chave de desempenho.
> Devem ser desafiadores, mas realistas: Os objetivos devem oferecer desafios e oportunidades para as pessoas, para assegurar um sentimento de superação, mas sempre em uma base razoável para elas.
> Devem ser definidos para um determinado período de tempo: Os objetivos devem determinar explicitamente o período de tempo em que deverão ser alcançados. Isso permite uma avaliação do progresso em função do tempo disponível e uma comparação com os resultados alcançados em períodos anteriores.
> Devem ser ligados a recompensas: Os objetivos devem ser perceptivelmente relevantes, de modo a motivar os responsáveis por realizá-los, que em caso de sucesso deverão ser recompensados com um reforço positivo. (...)
> Devem ser adequadamente comunicados para aumentar as chances de que serão perfeitamente entendidos por seus responsáveis (Chiavenato e Sapiro, 2010, pgs. 226-227).

Os objetivos devem ser desenvolvidos buscando atender os interesses dos seus diversos públicos, fazendo com que a empresa acabe por perseguir diferentes objetivos simultaneamente. Após a definição dos *stakeholders* da empresa, é preciso elaborar objetivos que satisfaçam cada grupo. Segundo Chiavenato e Sapiro (2010, p. 232), um

erro cometido por algumas empresas é favorecer os interesses de um grupo determinado, como por exemplo privilegiar o lucro dos acionistas em detrimento das necessidades dos funcionários, o que pode acarretar na desmotivação dos trabalhadores e, futuramente, na queda do desempenho financeiro, prejudicando também os acionistas.

> Muito embora os interesses dos vários *stakeholders* possam diferir, fica claro que, quando a organização é próspera, aumenta sua capacidade de servir a todos os *stakeholders*, oferecendo bons produtos aos clientes, contribuindo com a elevação do padrão da sociedade, proporcionando bons empregos, enfim, criando valor e ofertando benefícios financeiros e não-financeiros a todos os *stakeholders*, de modo equilibrado (Chiavenato e Sapiro, 2010, p.232).

É necessário, portanto, definir objetivos adequados à empresa e aos seus *stakeholders*, tomando cuidado para não se prender às operações internas de modo a "ampliar o leque de possibilidades da organização para gerar resultados esperados. (...) os objetivos devem estar alinhados entre si, mas sempre considerando o papel dos concorrentes na estratégia organizacional" (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 232), uma vez que os concorrentes são capazes de influenciar e reagir às estratégias adotadas.

2.3.2 Estratégias

As estratégias são definidas de acordo com os objetivos propostos. Através delas, o gestor determina "como deslocar, realocar, ajustar, reconciliar de modo sistemático os recursos organizacionais disponíveis e como utilizar as competências para aproveitar as oportunidades emergentes no ambiente e neutralizar as possíveis ameaças" (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 232).

Alguns modelos são utilizados como apoio na tomada de decisão na hora de definir as estratégias. Um modelo relevante é o ciclo de vida do produto, que "retrata desde o nascimento até a morte de um produto: desenvolvimento do produto, introdução, crescimento, maturidade e declínio" (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 235). Este modelo pode ser exemplificado em forma de gráfico (Anexo 5), onde são analisadas as vendas e os lucros de acordo com os investimentos e despesas em cada fase de vida de um determinado produto. É importante determinar em qual destas fases o produto se encontra para que se escolha as estratégias mais adequadas.

A introdução é a fase de lançamento do produto, quando as estratégias estão voltadas para a penetração no mercado. "É o estágio mais arriscado e caro porque valores substanciais devem ser gastos não somente para desenvolver o produto mas também para

procurar aceitação do consumidor em relação à oferta" (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 237).

Na fase de crescimento o produto se torna mais conhecido e aceito pelo mercado, gerando mais vendas e, consequentemente, mais lucro. Quanto mais atraente o lucro, maior o crescimento da concorrência. Quanto maior a concorrência, mais rápido é o declínio do lucro, que acaba levando o produto ao fim da fase de crescimento. "Como parte dos esforços das organizações para construir vendas e, por sua vez, parcela de mercado, os preços tipicamente declinam gradualmente durante esse estágio" (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 237).

A próxima etapa é a fase de maturidade do produto, quando o mercado já conhece e consome o produto. Por causa da intensa concorrência, os lucros estão em declínio, fazendo com que a empresa procure estratégias seja buscando diferenciação desse produto, seja criando um novo modelo ou uma nova versão. No fim desta etapa, as empresas de menor expressão e nenhuma vantagem competitiva saem do mercado por não terem obtido compradores ou lucro suficiente.

A etapa final, de declínio do produto, é o momento em que a maioria dos concorrentes abandona o mercado. No entanto, algumas empresas conseguem permanecer atuando num pequeno nicho de mercado e obtendo sucesso moderado. Caso o produto continue dando prejuízos após a adoção de políticas e estratégias voltadas para a sua permanência no mercado, Chiavenato e Sapiro (2010) sugerem a desativação do produto ou eliminação do negócio.

> Em algum ponto da vida da maioria dos produtos e serviços pode tornar-se claro que não existe mais o longo prazo para eles. (...) Nessas circunstâncias, uma estratégia de colheita pode ser adotada para obter o máximo de retorno do produto, antes de sua morte ou retirada do mercado. (...) A implementação de uma estratégia de colheita exige uma redução do apoio de marketing a um mínimo, corte de despesas de propaganda, apoio de vendas e P&D. Geralmente ocorrerá uma racionalização da linha do produto para reduzir os custos de produção e outros custos diretos (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 238).

A matriz BCG é outro modelo que auxilia no desenvolvimento de estratégias, indicada principalmente para empresas que possuem uma variedade de produtos. Ela os divide e os classifica em quatro categorias, levando em consideração o crescimento de mercado e a participação do mercado, além das necessidades de caixa e das estratégias adotadas. Cada categoria recebe um nome que sugere as características dos produtos de acordo com os fatores analisados. Chiavenato e Sapiro (2010) denomina cada uma dessas

categorias como estrelas, pontos de interrogação, vacas leiteiras e bichos de estimação, assim como mostra a figura (anexo 6).

A ideia central da matriz BCG seria o equilíbrio dos produtos nos investimentos de uma organização. Chiavenato e Sapiro (2010) defendem a importância de se ter um portfólio de produtos equilibrado.

> Certamente, as vacas leiteiras são indispensáveis. As estrelas e os pontos de interrogação são integrais para o portfólio equilibrado porque os produtos em mercado em crescimento determinam um desempenho em longo prazo da organização. Quanto aos bichos de estimação é raro uma organização que não tenha pelo menos um (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 241).

Num determinado tempo, os produtos de uma empresa começam a se movimentar dentro dos quadrantes da matriz. Esse movimento começa a partir de um investimento mais elevado num produto ponto de interrogação, uma vez que o mercado se encontra em expansão, com intuito de transformar este produto em estrela, que, com o tempo, o fim do estágio de crescimento e a queda do mercado, este produto acaba se tornando uma vaca leiteira para a organização. A partir daí, a empresa investe seu capital em outro produto estrela, recomeçando o movimento de modo que, "numa sequência de decisões competitivas, o portfólio de produtos apresentará um perfil equilibrado, com geração contínua de caixa e sistemática política de inovação" (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 241).

Oliveira (2013) aborda alguns tipos de estratégias e as separa entre quatro classificações distintas, semelhante à matriz BCG. No entanto, leva em consideração os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da empresa, e classifica essas estratégias entre estratégias de sobrevivência, de manutenção, de crescimento e de desenvolvimento.

Nas estratégias de sobrevivência, os pontos fracos internos e as ameaças externas estão prevalecendo no ambiente da empresa, e usualmente é adotada quando não existem outros tipos de estratégias possíveis de serem adotadas. Alguns exemplos desse tipo de estratégia são a redução de custos (redução de todos os custos possíveis para que a empresa não declare falência), o desinvestimento (deixar de investir em produtos e serviços que se tornam desinteressantes para a empresa, e a liquidação do negócio).

Nas estratégias de manutenção, o ambiente de uma empresa está com predominância de ameaças, mas possui muitos pontos fortes "acumulados ao longo do tempo, que possibilitam ao executivo, além de querer continuar sobrevivendo, também manter sua posição conquistada até o momento" (Oliveira, 2013, p.196). Algumas estratégias que auxiliam neste cenário são a estratégia de estabilidade (buscar um estado

de equilíbrio que pode estar ameaçado), a estratégia de nicho (dominar um segmento de mercado em que atua, podendo ser um único produto, mercado ou tecnologia) e a estratégia de especialização (expandir uma única atividade da relação produto ou serviço *versus* segmentos de mercados).

Nas estratégias de crescimento, os pontos fracos da empresa predominam, mas o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades para a empresa. Este é o momento propício para lançar novos produtos e serviços e aumentar o volume de vendas. São estratégias de crescimento a estratégia de inovação (desenvolver e lançar novos produtos e serviços antes de seus concorrentes), a estratégia de internacionalização (estender as atividades da empresa para fora do país de origem), a estratégia de *joint venture* (entrar em um novo mercado, produzindo um novo produto), e a estratégia de expansão (expandir a empresa acompanhando um planejamento).

Nas estratégias de desenvolvimento, o que prevalece na empresa são os pontos fortes internos e as oportunidades externas. Segundo Oliveira (2013, p. 199) o desenvolvimento da empresa pode ser feito em duas direções: "pode-se procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina". Podem ser citadas como exemplos desse tipo de estratégia:

a) O desenvolvimento do mercado (aumentar as vendas em outros mercados),
b) O desenvolvimento de produtos ou serviços (aprimorar os produtos ou serviços para o mercado atual),
c) O desenvolvimento financeiro (união de duas empresas, sendo uma com pontos fortes nos recursos financeiros e outra com grandes oportunidades no mercado),
d) O desenvolvimento de capacidades (união de duas empresas, sendo uma com pontos fortes em tecnologia e outra com alto índice de oportunidades), e
e) O desenvolvimento de estabilidade (associação de empresas que buscam tornar suas evoluções uniformes).

Outro modelo importante que vale ser ressaltado é o processo de adoção e difusão de inovação. Trata-se de compreender os compradores em prospecção e os seus comportamentos, desde o processo de adoção, que são um conjunto decisões que a pessoa toma antes do ato da compra de um determinado produto, até o processo de difusão, de espalhar aquilo que se comprou através de um sistema social. "Ao conhecer esse processo, uma organização pode entender como e quando essa inovação é aceita ou não e quais

grupos provavelmente comprarão um produto logo após sua introdução, um pouco depois ou nunca" (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 242).

O processo de adoção pode ser explicado através de seis estágios, que os compradores prospectivos passam antes de comprar o produto. São eles:

> **Consciência** – Quando o indivíduo é exposto à inovação; torna-se um *prospect;*
> **Interesse** – O *prospect* está interessado em procurar informação;
> **Avaliação** – O *prospect* julga as vantagens e desvantagens de um produto e o compara com as alternativas;
> **Teste** – O *prospect* adota a inovação numa quantidade limitada e transforma-se em comprador. Um comprador experimenta uma amostra, se o produto puder ser entregue em amostras;
> **Adoção** – O comprador decide se usa a inovação em escala total;
> **Confirmação** – Após adotar a inovação, o comprador torna-se um usuário que imediatamente procura uma confirmação de que a decisão de comprar o produto foi correta (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 242).

Cinco fatores são citados por Chiavenato e Sapiro (2010) por afetarem a taxa de adoção para inovação. A primeira, a vantagem relativa, é o grau de pelo qual uma inovação é superior a outras do mercado, podendo ser em relação ao preço, segurança, facilidade de uso ou outro benefício. A segunda, a compatibilidade, é o grau que uma inovação coincide com os valores e experiências culturais. A terceira, a complexidade, é o grau de dificuldade de uso de um determinado produto. A quarta, a possiblidade de experimentar, é o quanto uma inovação pode ser experimentada antes da fase de adoção. A quinta, a possibilidade de observação, é o quanto uma inovação pode ser mostrada como eficiente; dessa forma, a taxa de adoção é maior quando há grande possibilidade de observação.

No processo de difusão de adoção, ao introduzir um produto inovador no mercado, a organização deve procurar direcionar sua campanha aos líderes de opinião que, por possuir influência, seu consumo e satisfação gera um boca-a-boca favorável e valida as boas características divulgadas pela publicidade.

Após a elaboração das estratégias, é necessário um cuidado especial na fase da sua execução, para que as mudanças idealizadas sejam implementadas e bem-sucedidas. O verdadeiro segredo, segundo Chiavenato e Sapiro (2010, p. 257) está em "fazer com que todas as pessoas da organização – sem nenhuma exceção – sejam os praticantes do plano estratégico". Além disso, os autores abordam seis aspectos fundamentais da execução da estratégia, sendo elas:

1 – Liderança estratégica: O presidente da empresa deve conduzir o processo estratégico de toda a organização, devendo ele desenvolver as ações, impulsionar as mudanças, incumbir tarefas e administrar pessoas.

2 – Comunicação e orientação: Consiste em comunicar e orientar intensamente todas as áreas, equipes e pessoas para que todos se envolvam no processo estratégico.

3 – Adequação da estrutura organizacional: A estrutura deve estar adequada à estratégia. Portanto, se há mudança na estratégia, é necessário que haja alguns ajustes na estrutura organizacional. "Como a estratégia é molar e sistêmica, o desenho organizacional deve integrar, juntar e envolver, em vez de dividir, fragmentar e separar" (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 257).

4 – Ajuste da cultura organizacional: É importante para facilitar o relacionamento das pessoas e equipes, além de ajudar a cumprir metas e objetivos.

5 – Abertura no estilo de gestão: Renovar o estilo de gestão tradicional (gerenciamento) para um modelo de liderança mais democrático e renovador, como o *coaching* e o *mentoring*.

6 – Participação e engajamento das pessoas: A estratégia deve promover consenso e harmonia entre as pessoas para que haja participação de todos os membros da organização.

A execução da estratégia, para Ray G. Young, depende de cinco Ps e três Ls.

> *Performance*: Desempenho é fundamental para a execução da estratégia.
> *Produto*: É aquilo que a organização oferece ao mercado.
> *Processo*: É a maneira como a organização e as pessoas trabalham.
> *Pessoas*: Sem elas não existem organizações ou estratégias para executar.
> *Paixão*: É a mola que impulsiona o trabalho das pessoas.
> *Listen*: Os líderes precisam ouvir, escutar, talvez mais do que falar.
> *Learn*: O aprendizado faz parte integrante da moderna organização.
> *Lead*: Liderança é fundamental na execução da estratégia (Young apud. Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 259).

2.3.3 Políticas

As políticas são orientações desenvolvidas para facilitar a tomada de decisão dos executivos da empresa. Segundo Oliveira (2013, p. 238), a política empresarial "procura estabelecer as bases sobre como os objetivos e metas serão alcançados; e procura mostrar às pessoas o que elas podem ou não fazer para contribuir para o alcance dos resultados da

empresa". Elas são geradas pelas áreas funcionais da empresa, mas devem ser respeitadas por todos.

Oliveira (2013, p. 238) classifica as políticas entre estabelecidas, solicitadas e impostas. As políticas estabelecidas são resultantes dos objetivos da empresa, e devem ser determinadas pela alta administração com intuito de orientar os funcionários da empresa sobre às decisões tomadas. As políticas solicitadas são determinadas através das solicitações dos funcionários à alta administração, e geralmente busca orientações de como agir em situações diversas. As políticas impostas são provenientes de fatores externos às empresas, como o governo, o sistema financeiro, sindicatos, etc.

Ziegler determina algumas características de políticas eficazes.

> - Flexibilidade, pois a empresa está em constante interação com o ambiente e, portanto, não pode ficar dependendo só de sua tradição;
> - Abrangência, pois devem cobrir os vários aspectos e dificuldades que se desenvolvem nas operações da empresa;
> - Coordenação, pois, caso contrário, os esforços podem ser dirigidos para tarefas pouco correlatas;
> - Ética, pois devem estar de acordo com os padrões éticos de conduta da empresa (Ziegler apud. Oliveira, 2013, p. 240).

2.3.4 Projetos e planos de ação

A elaboração dos projetos e planos de ação correspondem à última fase dos instrumentos prescritivos de um planejamento. Somente após a sua realização que será possível a elaboração do instrumento quantitativo, o planejamento orçamentário.

De acordo com Oliveira (2013, p. 247), projeto "é um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento", e plano de ação é "o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, finanças, produção organizacional, etc.)".

Os projetos são implementados em todos os níveis da organização: podem envolver uma única pessoa ou centenas de pessoas. Sua duração pode variar de poucas semanas até cinco anos ou mais. Podem envolver uma só unidade da organização como também podem cruzar as fronteiras organizacionais através de parcerias, alianças ou empreendimentos conjuntos. Além disso os projetos são únicos, são de natureza temporária, têm datas definidas de início e fim. E somente estarão concluídos quando as metas forem alcançadas. Um projeto bem-sucedido é aquele que atende ou excede as expectativas dos *stakeholders* (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 268).

Oliveira (2013) afirma que os projetos em geral são compostos de duas grandes fases: Caracterização e execução. Os aspectos básicos a serem analisados na fase de caracterização são:

> - Identificação do problema-alvo;
> - Análise do ambiente do projeto;
> - Definição dos objetivos, desafios e metas a serem alcançados;
> - Definição dos critérios e parâmetros de avaliação do projeto;
> - Estabelecimento das estratégias a serem operacionalizadas;
> - Elaboração dos estudos de viabilidade necessários;
> - Negociação e definição dos recursos necessários;
> - Identificação da equipe de trabalho;
> - Programação e alocação dos recursos; e
> - Elaboração do manual do projeto (Oliveira, 2013, p. 248).

Após essa primeira fase, será possível a elaboração do plano de execução do projeto, e seus aspectos básicos que devem ser considerados são:

> - Utilização dos recursos de acordo com o programado;
> - Supervisão da equipe de trabalho, principalmente quando essa é multidisciplinar, ou seja, envolve vários tipos de conhecimentos e especialidades;
> - Acompanhamento e controle das atividades do projeto; e
> - Avaliação final dos trabalhos executados.

No fim do processo, para a consolidação do planejamento estratégico, a alta administração deve ter uma carteira de projetos, ou seja, um conjunto de projetos que a empresa deve executar em um período determinado. Algumas características da carteira de projetos que Oliveira (2013, p. 251) determina são o "balanceamento entre projetos de curto, médio e longo prazo; a perspectiva do tempo de execução de trabalhos considerados em cada programa, projeto ou atividade; o equilíbrio entre os objetivos desejados e os que os usuários pretendem alcançar (...)".

É necessário que haja uma interligação dos projetos com os planos de ação para efetiva interação dos planejamentos estratégico, tático e operacional.

> Os projetos preocupam-se com a estruturação e alocação de recursos – delineados pelas estratégias – direcionados para a obtenção de resultados específicos – estabelecidos pelos objetivos, desafios e metas -, enquanto os planos de ação preocupam-se com a concentração das especialidades – recursos humanos, tecnologia, marketing, informática, logística etc. – identificadas por meio das atividades de cada projeto (Oliveira, 2013, p. 254).

Com essa concentração de especialidades, os planos de ação interagem com as unidades da estrutura organizacional distintas, o que também facilita a "operacionalização das atividades e projetos correlacionados, bem como das estratégias que deram origem aos projetos" (Oliveira, 2013, p. 254).

Além disso, os projetos e planos de ação são importantes para unir os instrumentos prescritivos (estratégias) com o instrumento quantitativo (orçamento econômico-financeiro). As estratégias representam as ações necessárias para se atingir um determinado objetivo, e "o executivo tem condições de alocar projetos nas ações correspondentes às estratégias estabelecidas" (Oiveira, 2013, p. 255). Os projetos devem, em seguida, ser distribuídos ao longo do tempo determinado, priorizando os resultados mais desejados e levando em consideração os recursos disponíveis para o desenvolvimento.

Com a conclusão dos projetos e planos de ação, é necessário compreender como as empresas analisam e avaliam os resultados estratégicos, que será estudado a seguir na última fase do planejamento.

2.4. FASE IV - CONTROLE E AVALIAÇÃO

Depois de todo o processo desenvolvido, é hora de acompanhar o seu desempenho. Basicamente o que se faz nessa fase é uma comparação entre as situações alcançadas e previstas, além de uma avaliação das estratégias e políticas adotadas.

Para Chiavenato e Sapiro (2010), a avaliação estratégica deve estar presente em todas as etapas do planejamento, de uma maneira que possa ser avaliado tanto os resultados finais quanto o seu processo de elaboração e execução. Oliveira (2013) confirma, propondo que como resultado do processo de controle, tem-se a informação e, portanto, é necessário que haja um sistema de informação que permita uma constante avaliação dos objetivos, estratégias e projetos.

Oliveira (2013, pgs. 274-275) propõe quatro fases para guiar o executivo na hora de fazer o controle e avaliação de sua empresa.

a) Estabelecimento de padrões de medida e de avaliação

Consiste em determinar os padrões com base nos objetivos, estratégicas políticas e projetos, para comparação dos resultados desejados. Podem ser tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, e podem se referir a quantidade, qualidade e tempo.

b) Medida dos desempenhos apresentados

Consiste em estabelecer o que medir e como medir, utilizando critérios de quantidade, qualidade e tempo.

c) Comparação do realizado com o resultado esperado

Consiste em comparar o que foi realizado com o que se esperava, identificando os desvios de cada caso.

> Se o desvio apresentado estiver dentro das "fronteiras do que for esperado", o executivo não deve preocupar-se; se o desvio exceder um pouco as "fronteiras do que era esperado", o executivo deverá continuar sua ação, mas com alguns ajustes que possibilitem retornar à situação adequada, ou seja, estar dentro da fronteira que delineava o que era esperado ou possível de ser esperado acontecer; e se o desvio exceder em muito as "fronteiras do que era esperado", o executivo deverá interromper as ações até que as causas sejam identificadas, analisadas e eliminadas (Oliveira, 2013, p. 274).

d) Ações corretivas

Consiste nas medidas ou providências necessárias para eliminar os desvios significativos, ou para reforçar os aspectos positivos da ação.

A seguir, utilizarei todo o referencial teórico para desenvolver um planejamento estratégico do meu núcleo de dança. Antes de desenvolver o diagnóstico estratégico, porém, farei uma breve apresentação do meu trabalho como dançarino, com a finalidade de situar o leitor sobre a minha trajetória, o serviço que presto e o mercado em que atuo.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NÚCLEO DE DANÇA ADRIANO GARIBALDI

3.1. HISTÓRICO DO DANÇARINO

Comecei minha carreira na dança em 2000 no Núcleo de dança Vinícius Costa, ainda com dez anos de idade. Sempre apaixonado pela dança de salão, fui membro das equipes de algumas escolas, como a Dança e Cia, Movimento Cia de Dança e Escola de Dança Jaime Arôxa, mas nunca tive a pretensão de levar o *hobbie* como profissão. Em 2010 fui contratado como professor de dança de salão em duas grandes empresas: a Academia A! Body Tech e o Colégio Prevest. Ambas, que estão entre as líderes de seus segmentos, receberam boas indicações e me contrataram sem uma entrevista ou qualquer processo de recrutamento. Por oferecerem diferentes modalidades de aulas, nunca imaginava que muitos alunos fossem se interessar pela dança de salão, tampouco acreditava que era capaz de mantê-los frequentando minhas aulas por muito tempo. Passei a acreditar no meu potencial como professor.

Em 2011, quando comecei uma parceria com o professor e coreógrafo Vinícius da Costa, pude perceber que o mercado goianiense é carente de profissionais capacitados nesse segmento, de pessoas que desenvolvam um trabalho de qualidade e que estão dispostas a levar a dança como profissão, acreditar que é possível ter uma boa remuneração se dedicando à arte. Isso porque após a realização de alguns trabalhos como professor particular e coreógrafo de eventos, pude comparar o serviço que oferecia com trabalhos de professores e coreógrafos regionais e nacionais. Passei a acreditar no meu potencial como coreógrafo.

No início de 2012, Ana Maria Rezende, psicóloga e proprietária da Clínica Nossa Senhora das Graças, me contratou para aulas particulares dentro de sua clínica, numa sala ampla que possuía, mas que era pouco utilizada. Minha parceria com o Vinícius da Costa se desfez e eu precisava de um local para continuar o trabalho com alguns alunos particulares que desenvolvia. Firmamos uma parceria e passei a alugar sua sala, localizada no setor oeste. Daí em diante, trabalhando na clínica, outros alunos me procuraram através de indicações de alunos antigos, aumentando assim minha carteira de clientes, seja alunos particulares ou alunos de coreografias para eventos. No entanto, a única forma de divulgação do meu trabalho que já me vi envolvido foi a publicidade boca-a-boca, através desses alunos que, satisfeitos, indicaram meus serviços a amigos.

Hoje em dia, no núcleo, dou aulas particulares e monto coreografias para eventos. Fora do núcleo, dou aula no Colégio Prevest e para um grupo fechado, ou seja, um grupo

de que fazem aula na casa de um deles e que me pagam mensalmente. Recentemente surgiu a oportunidade de uma parceria com um professor do Rio de Janeiro, Ian Pacheco. Jovem e empreendedor, possui uma companhia com dançarinos excelentes e desenvolve um trabalho inovador. Nessa parceria, que começará ainda este ano com a sua vinda para um workshop em Goiânia, poderei ir ao Rio com frequência aprimorar minha dança e ele virá com frequência com sua companhia desenvolver trabalhos aqui, além de outros projetos que ainda estão em construção.

A vontade de criar um planejamento estratégico da minha própria empresa surgiu para conhecer melhor o mercado em que atuo e desenvolver estratégias de posicionamento do meu nome. A seguir vou elaborar esse planejamento, obedecendo a estrutura estudada anteriormente, mas fazendo todas as alterações necessárias para adequá-lo à minha realidade. No mercado de dança de salão, é muito comum observar escolas de dança com o nome do professor que a criou. O meu caso será um exemplo. Por causa disso, o planejamento será desenvolvido não apenas para uma empresa, mas também para um nome. No entanto, como o processo de planejamento estratégico estudado é composto de um sistema complexo de gestão de pessoas e, por enquanto, trabalho sozinho no meu núcleo de dança, vou obedecer a estrutura estudada anteriormente, mas irei desenvolver os projetos e planos de ação apenas num nível tático.

3.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO NÚCLEO

Nessa etapa será feito um diagnóstico estratégico do Núcleo de Dança Adriano Garibaldi, uma análise de como meu nome se encontra no mercado hoje e uma comparação com os meus concorrentes.

3.2.1. Visão

Ser nome de referência no mercado, reconhecido como a melhor opção de aulas e coreografias de dança de salão através da qualidade dos serviços e capacidade de relacionamento.

3.2.2. Valores

- Buscar constante aprimoramento técnico,
- Tratar os alunos e colaboradores com respeito e ética,
- Oferecer um trabalho de qualidade e excelência,
- Liderar com transparência.

3.2.3. Públicos de interesse (*stakeholders*)

Primários:

- Alunos (particulares, de pequenos grupos fechados, de grupos regulares do núcleo, das escolas de ensino médio, de eventos – casamentos, debutantes, aniversários);
- Dançarinos em potencial, jovens talentosos e apaixonados pela dança que têm interesse em entrar para uma companhia, mas não podem por falta de oportunidade;
- Parceiros em potencial, como a Escola de Dança Ian Pacheco (Rio de Janeiro), academias de musculação, condomínios, empresas que compartilham o mesmo público, professores de dança e escolas de dança de Goiânia.
- Técnicos artistas, como figurinistas, cenografistas, fotógrafos, *cameramen*, etc.;
- Profissionais de eventos, como cerimoniais, estúdios, djs, iluminadores, teatros, igrejas, etc.

Secundários:

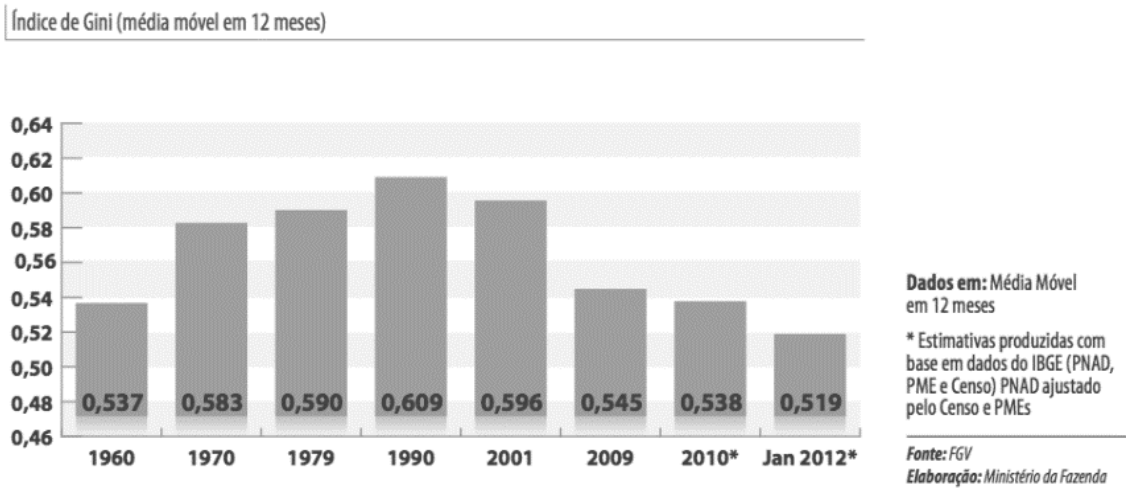
- Programas de TV incentivadores (Dança dos famosos, “So you think you can dance”),

- Mídia espontânea como jornais e revistas que podem promover ou não a dança de salão;
- Políticas culturais.

3.2.4. Análise externa

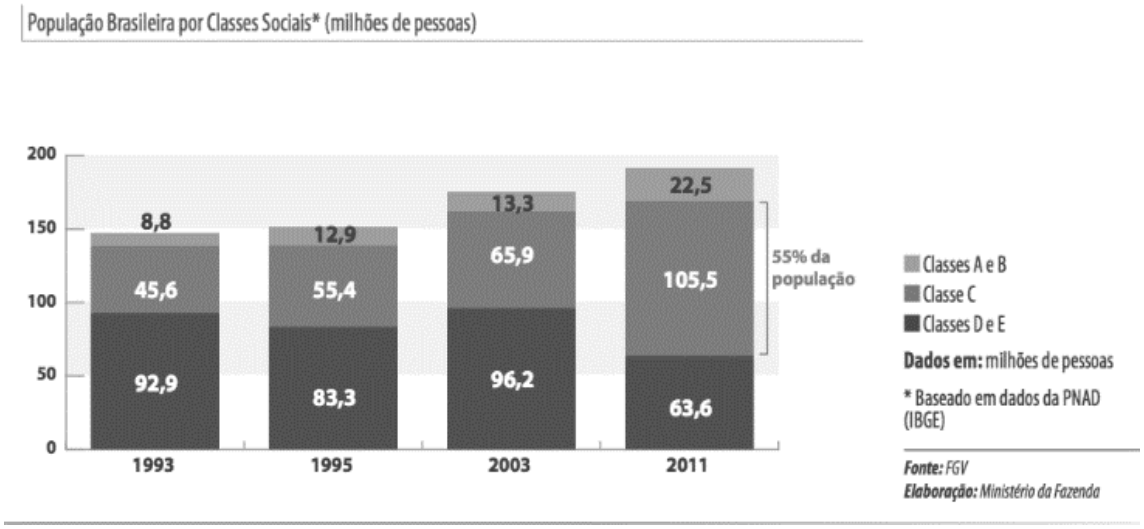
3.2.4.1. Oportunidades (Macroambiente)

- Somente no ano de 2010, o setor de eventos e festas movimentou mais de R$ 30 bilhões. O mercado de casamentos é apontado com um dos mais importantes do setor.[2]
- O setor de eventos aumentou seu faturamento em 23,3% em 2012.[3]
- A desigualdade de renda diminuiu: O Índice de Gini é um instrumento para medir o grau de concentração de renda em determinado grupo. E em 2012 foi o menor desde a década de 1960.[4]

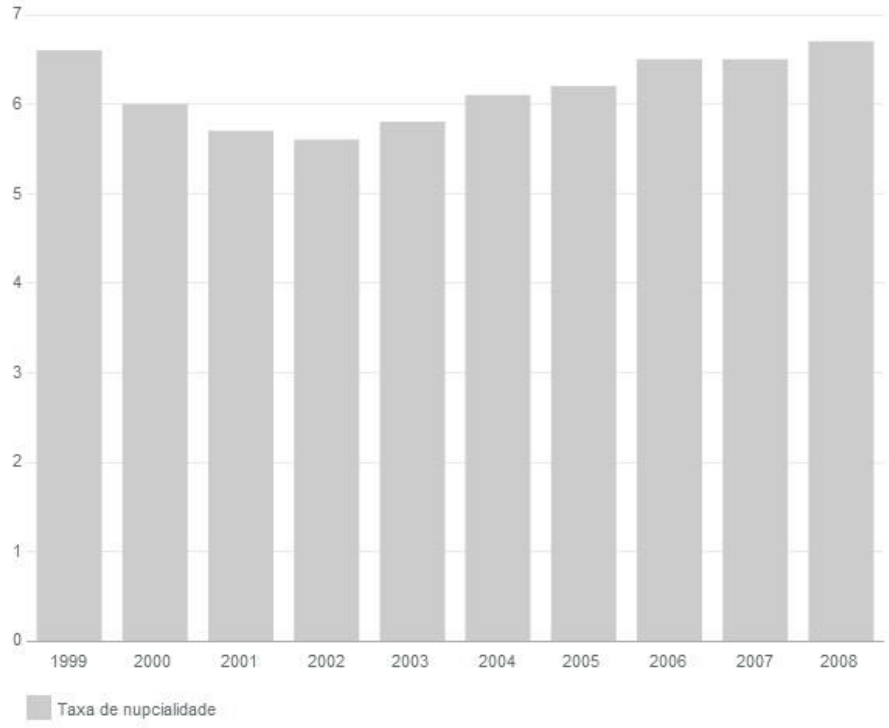


- A renda domiciliar per capita avançou 6,8% em outubro de 2012 se comparada ao mesmo período do ano anterior.[5]
- O Brasil se torna um país de classe média[6].

[2] Fonte: Federação Brasileira de Convention & Visitors Bureaux.
[3] Fonte: 9ª Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo (Pacet).
[4] Fonte: FGV.
[5] Fonte: IPEA.
[6] Fonte: FGV. A discussão sobre classe social é profunda e que extrapola os objetivos deste trabalho. Mas entenda-se aqui que a análise da FGV diz respeito ao aspecto econômico de classe.

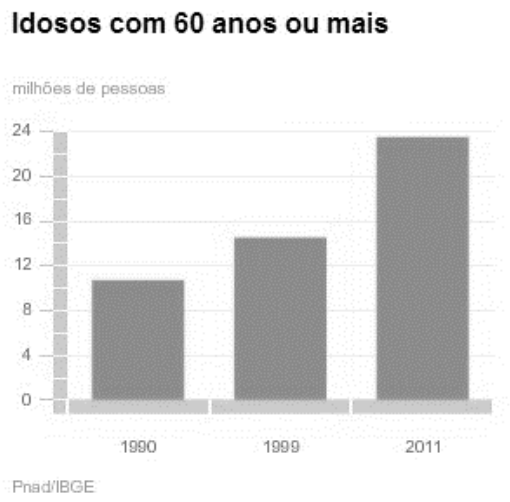


- Brasil atinge a maior taxa de casamentos dos últimos 10 anos**.** O número de casamentos no Brasil atingiu a maior taxa em 2008 dos últimos 10 anos, revelou nesta sexta-feira o estudo Síntese de Indicadores Sociais 2010 divulgado. Em 1999, a taxa de nupcialidade legal, que é obtida pela divisão do número de casamentos pelo de habitantes e multiplicando-se o resultado por 1.000, foi de 6,6. Em 2008, o número chegou a 6,7[7].



[7] Fonte: IBGE.

- O mercado de festas e eventos tem crescido. As cerimônias e as recepções estão cada dia mais glamourosas e criou-se uma necessidade de "surpreender" os convidados.
- Número de idosos dobrou nos últimos 20 anos no Brasil[8].



- Brasil é o quarto país do mundo em número de smartphones. São 70 milhões. O Brasil só fica atrás de China, Estados Unidos e Japão em smartphones e fornece outros números interessantes.[9]
- Brasil apresentou o oitavo maior crescimento no número de internautas entre 2008 e 2012. Ao todo, foram 27 milhões de novos usuários no período. No ano passado, o país reunia 88 milhões de usuários da rede – o que representa cerca de 45% da população.[10]
- A dança de salão vem sendo muito exposta e propagada nos meios de comunicação, especialmente na televisão, através das novelas, séries (*So you think you can dance*) e, no Brasil, principalmente pelo quadro "Dança dos famosos" do "Domingão do Faustão" que completou sua décima edição neste ano de 2013. Por causa disso, a procura por este *hobbie* cresceu muito;
- Na cidade de Goiânia, o mercado de eventos está em constante crescimento, dando oportunidades para muitas novas empresas se especializarem em diferentes ramos trabalhando para este mesmo mercado;

[8] Fonte: IBGE.
[9] Fonte: Wall Street.
[10] Idem 9.

- O funcionamento da lei Goyazes, lei de incentivo à cultura que permite os empresários financiar projetos ao invés de pagar ICMS, pode ser uma grande oportunidade para financiamento de projetos. Fonte: Nádia Junqueira.
- A procura pelos benefícios na saúde que a dança traz, como preparo físico, coordenação motora, noção corporal, redução de stress e ansiedade, anti depressivo, etc.

3.2.4.2 Oportunidades (Microambiente):

- Escolas de dança de Goiânia não investem em comunicação. O design das peças, desde a logo até os panfletos de divulgação para os eventos, são feitos por amadores, que não possuem muita noção de arte e composição;
- A dança de salão goianiense não está forte na internet. Fazendo uma pesquisa no *Google*, percebe-se que não há investimento algum por parte das escolas de dança. Os websites e as informações estão desatualizados;
- Trabalhar em escolas de ensino médio dá a possibilidade de encontrar novos talentos;
- Festivais de dança de salão inexistem em Goiânia e são muito fracos no Brasil;
- Parceria com outros professores, academias e cerimoniais;
- Professores de dança de salão que começaram a carreira em Goiânia muitas vezes desistem ou deixam a cidade em busca de melhores oportunidades.

3.2.4.3. Ameaças (Macroambiente)

- Propagação de outro *hobbie* ou estilo de dança nos meios de comunicação;
- Crise econômica afetaria primeiramente setores que promovem o lazer;
- O uso da internet como instrumento de ensino da dança através de tutoriais;

3.2.4.4. Ameaças (Microambiente)

- Inauguração de novas escolas de dança;
- Professores vindos de cidades onde a prática da dança de salão é mais forte e mais concorrida para aproveitar o mercado que ainda está em crescimento em Goiânia;

- O preço que muitos professores colocam em suas coreografias abaixo do razoável, que dificulta no processo de negociação com o cliente;
- Outras atividades (esporte, artes, teatro, yoga, etc.) que podem ser mais atraentes;
- Concorrência que pode copiar estratégias que pretendo adotar.

3.2.4.5. Análise dos concorrentes

Lucas Jácomo

Começou seus estudos em dança um pouco mais tarde, já com 18 anos. No entanto, investiu na carreira, morou no Rio de Janeiro por um pouco mais de 1 ano, e voltou para começar sua carreira em Goiânia. Fez parte da equipe de professores do Núcleo de Dança Vinícius Costa. Inaugurou seu estúdio de dança há pouco mais de um ano, com duas salas localizadas em um prédio comercial do Setor Oeste. Atualmente ministra aulas particulares, monta coreografias para eventos (como casamentos e debutantes), ministra aulas regulares em pequenos grupos e cursos de férias. Recentemente começou a investir num segmento pouco explorado: presença de palco de cantores. Possui uma equipe pequena, com 8 pessoas, um professor de zumba (terceirizado), uma parceira de dança formada em teatro, Bárbara Gomes, que o auxilia em suas aulas e na montagem de coreografias. O estúdio é associado ao seu nome – Studio de Dança Lucas Jácomo. Atualmente é o professor que mais investe em comunicação, apesar de ainda timidamente, e desenvolve campanhas prioritariamente na internet (fã page, youtube, mídia espontânea), impressos (panfletos e cartões de visitas), e mídia indoor (Academia Flex e salão de beleza Le Touche). Possui atualmente cerca de 30 alunos nas suas turmas em grupo, 5 alunas particulares e monta em média 1 coreografia para eventos por mês.

Preço:

- Mensalidade (turmas em grupo) – R$ 120,00
- Aula particular (hr/aula) – R$ 80,00
- Coreografias (média) – R$ 1500,00 (R$ 100,00 hr/aula)

Promoções:

- Indicações (levar um amigo) – Desconto de 10 %
- Participar de mais de uma turma – Desconto de 10 %.
- Para realização de uma coreografia, o pacote feito é referente a 15 aulas. Caso seja necessária mais aulas, elas serão por conta do professor.

Vinícius da Costa

Fez parte dos dançarinos da velha-guarda goianiense, que com seu carisma, pioneirismo e investimento em marketing, fez seu nome ser referência na cidade de Goiânia durante muito tempo. Localizado no Setor Oeste, mudou algumas vezes seu ponto de venda, mas manteve sempre o setor para preservar seu público (classe A). Recentemente inaugurou a Carlota Música e Dança, uma boate localizada no Setor Sudoeste, deixando a escola sob direção de Douglas Magalhães, que não conseguiu mantê-la e teve que fechar suas portas. Hoje não da mais aulas de dança, mas seu nome permanece forte no mercado.

Jairo Rodarte

Começou aulas de dança de salão cedo, ainda com 12 anos de idade, no Núcleo de Dança Vinícius Costa. Talentoso desde criança, investiu na carreira e começou a ministrar aulas já com 15 anos. Foi professor na Dança e Cia, depois fez uma parceria com Ary Demóstenes e Talita Tavares e inaugurou a Cia de Dança Movimento. Devido a um problema interno, a parceria se desfez em 2009, ano que inaugurou a filial da Escola de Dança Jaime Arôxa, num galpão com três salas no setor Jardim América. Ministra aulas em grupo regulares, particulares, cursos de férias, monta coreografias para eventos como casamentos e debutantes, promove bailes regularmente, apresentações no final do ano, possui uma companhia de dança, que faz apresentações internas e externas. Seu nome está vinculado ao professor carioca nacionalmente conhecido Jaime Arôxa, que vem algumas vezes ao ano ministrar workshops. Já fez campanhas em outdoor, promoções em sites de compra coletiva, mas divulga seu serviço principalmente via impressos (panfletos, cartões de visita, adesivos) e internet (fã page, website, vídeos no youtube). Hoje possui em média 300 alunos, uma equipe com 50 pessoas, 5 alunos particulares, e monta em média 4 coreografias por mês.

Preço:

- Mensalidade (turmas em grupo) – R$ 100,00
- Matrícula – R$ 75,00
- Aula particular (hr/aula) – R$ 100,00
- Coreografias 10 a 12 aulas (média) – R$ 1500,00

Promoções:

- Pagamento até o dia 5 - Desconto de 10%.

- Desconto para alunos que querem fazer todos os ritmos ou todas as aulas de um mesmo ritmo – Cartão Prata e Cartão Ouro.

Ary Demóstenes

Dançarino da velha guarda, professor há mais de 15 anos, dirige a Compassos Studio de Dança, localizada em um clube de tênis do setor Jardim América, com quatro salas. Ministra aulas em grupos regulares, particulares, cursos de férias, monta coreografias para eventos como casamentos e debutantes, promove bailes regularmente, apresentações no final do ano, possui uma companhia de dança, que faz apresentações internas, externas. Seu nome não está associado ao seu estúdio. Já fez promoções em sites de compra coletiva (groupon, maiordesconto), divulga seu serviço principalmente via impressos (panfletos, cartões de visita, adesivos) e internet (fã page, website, vídeos no youtube). Possui em média 130 alunos, uma equipe com 35 pessoas, 5 alunos particulares e monta em média 1 coreografia por mês.

Preço:

- Mensalidade (turmas em grupo) – R$ 100,00
- Aula particular (hr/aula) – R$ 65,00
- Coreografias 10 aulas (média) – R$ 1500,00

Promoções:

- Pagamento até o dia 10 - Desconto de 10%.
- Pacote de 10 aulas particulares – R$ 600,00

Daylon de Paula

Começou seus estudos com 17 anos de idade, no Núcleo de Dança Vinícius Costa, e hoje, em parceria com Walmir de Souza, dirige a Sport Dance, localizada no segundo andar de um complexo no setor Bela Vista, com três salas. Ministra aulas em grupos regulares, particulares, cursos de férias, monta coreografias para eventos como casamentos e debutantes, promove bailes regularmente, possui uma companhia de dança, que faz apresentações internas. Seu nome não está associado à academia. Divulga o serviço principalmente via impressos (panfletos, cartões de visita, adesivos) e internet (fã page, website, vídeos no youtube). O preço das aulas em grupo é 80 reais, e o preço das aulas particulares é negociável. Não soube informar quantidade de alunos e membros da equipe.

Fernando Gomes

Nascido no Maranhão, começou seus estudos de dança através das danças folclóricas. Veio pra Goiânia em 2005 e estudou dança de salão por 2 anos na Sport Dance. Foi para o Rio de Janeiro em 2007 e compôs a equipe da Escola de Dança Jaime Arôxa. Voltou para Goiânia em 2011 e montou, há 6 meses, o Centro de Dança Fernando Gomes, localizado no setor Bela Vista. Ministra aulas em grupos regulares, particulares, cursos de férias, promove bailes externos regularmente, no Clube do Cruzeiro, e possui uma equipe de dança. Possui um projeto de animações de festas. Tem trazido alguns membros da equipe do Jaime, do Rio de Janeiro, para promover workshops em Goiânia. Seu nome está associado ao seu centro de dança. Divulga seu serviço via impressos (panfletos, cartões de visita) e internet (fã page). Possui em média 60 alunos na sua escola, 6 alunos particulares, cerca de 12 pessoas na sua equipe.

Preço:

- Mensalidade (turmas em grupo) – R$ 80,00
- Aula particular (hr/aula) – R$ 70,00
- Coreografias 15 aulas (média) – R$ 1400,00

Andrea Palmerston

Professora de dança de salão que, ao lado do seu marido e parceiro Ésio Guimarães, dirige a academia Andrea Palmerston, localizada no setor Nova Suíça. Mistura a escola de dança com academia de ginástica (musculação e ergometria), além oferecer aulas de ballet, jazz, jump, e pilates. Tem foco na academia e nas aulas em grupos regulares, além de cursos de férias. Raramente dá aulas particulares e monta coreografias para eventos. Promove bailes regularmente. Seu nome está associado à sua academia. Divulga seu serviço principalmente via impressos (panfletos, cartões de visita, adesivos) e internet (fã page, website).

Preço:

- Academia de ginástica e dança de salão (mensal): R$ 90,00.

Promoção:

- Pacote anual da academia: R$58,90 (mensal)

Juliano Andrade

Começou seus estudos cedo em Goiânia, e foi para o Rio de Janeiro participar da equipe da Escola de Dança Jaime Arôxa. Investiu em ballet clássico e dançou em diversas companhias renomadas. Não possui um espaço físico. Ministra aulas de tango no grupo

de teatro Zabriskie, com uma turma nas sextas-feiras, possui um núcleo coreográfico na UFG e desenvolve trabalhos junto ao SESI. Promove milongas, workshops com professores de Buenos Aires, participa de campeonatos de tango. Faz coreografias para eventos quando aparece. Utiliza a internet como meio de divulgação (fã page). Seu preço varia de acordo com o cliente, e não têm uma estimativa de quantidade de alunos que possui.

Douglas Magalhães

Professor de dança de salão, começou seus estudos muito cedo, com apenas 9 anos de idade, no Núcleo de Dança Vinícius Costa, e já mostrava talento desde então. Venceu um concurso mirim num campeonato nacional do programa Raul Gil. Hoje em dia não possui uma escola fixa. É um profissional liberal que ministra aulas em grupos fechados e particulares, na academia A! Body Tech, monta coreografias para eventos como casamentos e debutantes. Utiliza a internet como meio de divulgação (fã page, vídeos no youtube). Recentemente fechou o Núcleo de Dança Vinícius Costa, escola que dirigia no Setor Aeroporto. Seu preço varia de acordo com o cliente, e não têm uma estimativa de quantidade de alunos que possui.

3.2.4.6. Estabelecimento das vantagens competitivas:

Algumas escolas de dança que já se consolidaram no mercado possuem um modelo padrão dos serviços que oferecem, do estilo de gestão, das políticas e das estratégias. A experiência me mostrou que os alunos que frequentam as escolas de dança buscam muito mais do que o aprendizado e o aprimoramento. A socialização que as escolas de dança promovem, tanto nas aulas quanto nos eventos e nas coreografias, faz com que os alunos criem um novo estilo de vida. Desse modo, percebo que a relação com os alunos é o maior diferencial que um professor de dança pode ter. Abaixo, serão abordadas algumas vantagens competitivas estudadas, sendo elas o *benchmarking*, inteligência competitiva, jogos competitivos e redes de negócios.

Benchmarking: Durante o curso de Publicidade e Propaganda, tive a oportunidade de estudar algumas empresas de sucesso. Uma delas foi a Tecnisa, empresa na área de construção que desenvolve um trabalho excelente de marketing de relacionamento, buscando atingir todos seus *stakeholders*. É uma empresa que se preocupa com todos os envolvidos, diretamente e indiretamente, e desenvolve estratégias para cada um deles. Pretendo trabalhar com o marketing de relacionameto, buscar conhecer melhor todos os

meus *stakeholders* e desenvolver, de forma irreverente, estratégias para promover o meu nome e a dança de salão como estilo de vida.

Inteligência Competitiva: Como não existem muitas escolas de dança de salão em Goiânia, a inteligência competitiva será aplicada através de constante monitoramento, através de idas aos bailes, conversas informais com os gestores, a fim de identificar as tendências e as inovações.

Rede de negócios: Existe a possibilidade de alianças com equipes de eventos, como terceirização para cerimoniais, parcerias com estúdios de fotografia e filmagem. Além dela, existe também a possibilidade de parceria com Ian Pacheco e sua equipe de professores do Rio de Janeiro.

3.2.5. Análise Interna

Adriano Garibaldi

Professor de dança de salão, aluga uma sala no Setor Oeste, localizada na Clínica Nossa Senhora das Graças. Atualmente ministra aulas particulares, monta coreografias para eventos como casamentos e debutantes, ministra aulas em pequenos grupos fechados e como educação física no Colégio Prevest. Não possui uma identidade visual e não divulga seu trabalho em nenhum meio. É conhecido apenas através da publicidade boca-a-boca. Possui 10 alunas particulares, 1 grupo fechado e monta em média 1 coreografia a cada dois meses (0,5 a cada mês).

Preço:

- Aulas particulares: R$ 60,00
- Aulas em grupo fechado: R$ 1000,00
- Coreografias para eventos (20 aulas): R$ 1400,00

3.2.5.1. Pontos fortes:

Metodologia – Começou cedo seus estudos em dança na cidade de Goiânia, com o professor Vinícius da Costa, passando por Jairo Rodarte e Ary Demóstenes, além de outros professores, estudou na Escola de Dança Jaime Arôxa no Rio de Janeiro com o próprio Jaime e professores renomados como Bianca Gonzales e Paulinha Leal, fez aulas de tango em Buenos Aires e faz aulas de tango online com os grandiosos Sebastian Arce e Mariana Montes, e, em suas aulas, mescla diferentes metodologias.

Variedade de estilos com competência para ensinar – Ministra aulas de Forró, Bolero, Samba de Gafieira, Samba no Pé, Soltinho, Zouk, Salsa e Tango.

Musicalidade – Tem muita noção de ritmo e melodia, necessários para montagem de coreografias.

Criatividade – Fez aulas de teatro durante dez anos, em grupos de escolas e em grupos renomados goianienses, como ACT Casa do Teatro e Grupo Guará, da PUC. Por causa disso, monta coreografias associadas à histórias, constrói um enredo em cada peça de dança.

Conhecimento de Mercado – Formando em Publicidade e Propaganda pela Universidade Federal de Goiás, busca conhecer o mercado da dança e as oportunidades que oferece, principalmente com a construção deste plano.

Noções básicas de Design, Fotografia e Audiovisual – Por ter feito Publicidade e Propaganda, possui um conhecimento básico em composição de arte, técnicas de fotografia e audiovisual.

Dock bose sound – Som portátil com alta potência, que permite que aulas sejam ministradas fora do espaço físico.

Localização – Sala localizada no Setor Oeste, ponto de fácil acesso, considerado um dos bairros mais nobres da cidade. O setor é conhecido pelas suas extensas áreas verdes, como o Bosque dos Buritis e a Alameda das Rosas. [11]

Reputação – Mesmo afastado dos colegas da dança, é um professor respeitado e aceito nas escolas da cidade.

3.2.5.2. Pontos Fracos:

Comunicação – Pouco investimento em comunicação e pouco conhecido no mercado.

Dança pessoal – Por trabalhar sozinho, não aprimora os seus conhecimentos, dando brecha para que outros dançarinos que começaram mais tarde consigam alcançá-lo em nível de técnica (quantidade de passos de dança).

Equipe – Não possui uma equipe para coreografias ou assistência nas aulas em grupo, não possui uma parceira que se disponibilize para ensaios regulares.

Eventos – Não organiza eventos para interação de seus alunos.

Qualidade da sala – Apesar da boa localização, a sala ainda não se parece com uma sala de dança, principalmente por causa do piso, da baixa quantidade de espelhos e por estar dentro de uma clínica de psicologia.

[11] Fonte: Goiás de norte a sul.

Para fazer uma avaliação, extrair dados quantitativos e compreender melhor qual a minha posição e a dos meus concorrentes no mercado de dança de salão, farei a seguir uma tabela avaliando pontos que considero importantes para tomar decisões estratégicas. Eu avaliarei dando notas de 1 a 5 de acordo com as minhas análises. O meu nome será o primeiro, e os outros nomes avaliados serão os que foram abordados acima, respectivamente. Os pontos avaliados serão:

- Localização – Concorrência, acesso e facilidade de estacionamento;
- Salas – Quantidade e qualidade das salas, tamanho do espaço;
- Qualidade coreográfica – Capacidade criativa de montagem de coreografias, noções de melodia, musicalidade, interpretação e técnica;
- Quantidade de coreografias – Média de quantas coreografias são montadas por mês;
- Bailes – Se produz bailes com frequência ou não;
- Espetáculos – Se produz espetáculos no fim dos semestres ou não;
- Companhia – Se possuem uma companhia de dança para apresentações ou não, quantidade de pessoas, qualidade da companhia;
- Identidade – Qualidade da identidade visual, grau de conhecimento no mercado,
- Propaganda – Qualidade dos anúncios produzidos; [12]

	Adr.	Luc.	Vin.	Jai.	Ary	Spo.	Fer.	And.	Jul.	Dou.
Localização	4	4	-	4	4	4	4	5	4	-
Salas	3	5	-	5	5	5	3	5	2	-
Qual. Coreg.	5	4	-	5	5	3	3	3	4	4
Quant. Cor.	2	2	-	5	3	3	2	1	1	1
Bailes	-	-	-	5	5	5	-	5	3	-
Espetáculos	-	-	-	5	5	-	-	-	-	-
Companhia	-	3	-	5	4	4	3	3	2	-
Identidade	-	3	5	3	2	2	1	2	1	2
Anúncios	-	4	-	3	3	2	1	1	2	1
TOTAL	**14**	**25**	**5**	**40**	**36**	**28**	**17**	**25**	**19**	**8**

[12] Legenda: Adr: Adriano Garibaldi; Luc: Lucas Jácomo; Vin: Vinícius Costa; Jai: Jairo Rodarte; Ary: Ary Demóstenes; Day: Daylon de Paula; Fer: Fernando Gomes; And: Andréa Palmerston; Jul: Juliano Andrade; Dou: Douglas Magalhães.

É possível notar desvantagem em relação aos meus concorrentes, e quais os pontos fracos que preciso trabalhar para melhorar meu posicionamento no mercado. A localização não é livre de concorrência; possuo apenas uma sala; monto poucas coreografias em relação a outros concorrentes; não produzo bailes nem espetáculos, não tenho uma companhia, não possuo identidade visual e não produzo anúncios.

Para conhecer melhor os meus clientes e pensar estratégias ideais para cada um, será desenvolvido uma matriz BCG de acordo com a estudada anteriormente (anexo 6). Hoje em dia, trabalho com quatro tipos de alunos: alunos particulares que fazem aulas regularmente no núcleo, alunos de grupos fechados (regulares e pagam mensalmente) externos ao núcleo, alunos que montam coreografias para eventos e alunos de educação física da escola de ensino médio que trabalho. Apresentarei características de mercado de cada um deles e, em seguida, vou encaixá-los na matriz.

Os meus alunos particulares são em geral mulheres, entre 40 e 80 anos, classe A e B, buscam na dança benefícios para saúde e aprimoramento técnico. São regulares e pagam num sistema de pacotes antecipados (mensalmente ou de 10 em 10 aulas). Possuo hoje em média 10 alunas particulares (boa participação no mercado), e percebo possibilidade de crescimento. Posso concluir, portanto, que essas alunas particulares são estrelas na matriz.

Como grupo fechado, hoje só possuo um contrato. São homens e mulheres, entre 30 e 50 anos, que buscam na dança diversão e aprimoramento técnico. A comodidade de levar o serviço na casa de um deles faz com que o clima das aulas fique mais divertido, e os alunos se comprometem mais a frequentar as aulas. Como os alunos são frequentes e o meu lucro é alto, apesar de ter só um contrato, vou considerar que minha participação nesse mercado é razoável. No entanto, a criação do núcleo de dança impossibilita meu investimento neste segmento, que normalmente procura horários concorridos entre os alunos. Por causa disso, vou considerar este grupo de alunos como as vacas leiteiras da matriz.

As coreografias para eventos são, em geral, feitas por homens e mulheres, entre 15 e 40 anos, que buscam o aprendizado rápido e apresentação de uma coreografia na sua data comemorativa. O mercado está em crescimento, no entanto, minha participação nele é baixa e incerta. Portanto, posso considerá-los como pontos de interrogação.

Já os meus alunos do Colégio Prevest são adolescentes, entre 13 e 17 anos, que buscam na dança condicionamento físico, diversão e aprimoramento técnico. Este colégio específico é conhecido pelas práticas culturais que promove, diferente da maioria que

busca única e exclusivamente aprovação nos vestibulares. Por causa disso, monto coreografias para semanas culturais, recreios interativos e festas temáticas, como a festa junina. É o único colégio que trabalho e o meu lucro é baixo, comparado aos outros segmentos de alunos. A experiência tem me mostrado que os colégios não estão muito dispostos a contratar professores de dança de salão para compor o quadro de professores de educação física. Vou considerá-los, portanto, como bichos de estimação.

Segue a seguir a matriz BCG dos meus alunos hoje em dia:

ALUNAS PARTICULARES	COREOGRAFIAS PARA EVENTOS
ALUNOS EM GRUPO EXTERNOS AO NÚCLEO	ALUNOS DO COLÉGIO PREVEST

Um movimento na matriz deverá acontecer à medida que houver um investimento nos pontos de interrogação, ou seja, nas coreografias para eventos a fim de torná-las estrelas, aproveitando que o mercado desse tipo de serviço está em crescimento.

3.3. MISSÃO DO NÚCLEO

3.3.1. Missão: Aproximar pessoas através da dança.

3.3.2. Cenário:

Nesta etapa de construção, serão elaborados cenários de acordo com o modelo proposto por Chiavenato e Sapiro no tópico 2.2.2.

Tema: Os novos padrões de consumo após o advento da internet e das novas tecnologias.

Forças motrizes:

- Crescimento do mercado de festas e eventos;
- Aumento da renda familiar e diminuição da desigualdade de renda;
- Aumento das classes A, B e C;
- Aumento da taxa de casamentos;
- Aumento da taxa de envelhecimento;
- Aumento no consumo de smartphones;
- Aumento do número de internautas;
- Dança de salão como entretenimento na TV;
- Melhoria na Lei Goyazes;
- Dança de salão como benefícios na saúde;
- Profissionais goianienses com pouca força na comunicação;
- Inexistência de festivais de dança de salão goianiense;
- Possibilidade de parceria;
- Propagação de outro *hobbie* pela mídia;
- Crise econômica;
- Internet como ensino da dança;
- Doenças contagiosas;
- Inauguração de novas escolas;
- Investidores paulistas e cariocas no mercado goianiense;
- Aumento do poder de barganha do cliente;

Serão utilizadas, para a construção dos cenários, as forças motrizes de maior impacto na minha realidade. Elas serão descritas a seguir, combinadas em grupos para a

construção de quatro cenários. Em seguida, serão elaborados os roteiros de três cenários, sendo um favorável, um regular e um desfavorável.

Favorável:

Com o aumento da renda familiar e das classes A, B e C, o poder de consumo do brasileiro também aumenta significativamente, além de aumentar a exigência desse consumidor. A internet surge como o meio de comunicação mais utilizado nessa nova era, onde pessoas estão todas conectadas a partir de um dispositivo móvel, os *smartphones*. O consumidor agora indica aquilo que o agrada e denuncia aquilo que o desagrada. A publicidade, quando utilizada nessa nova mídia, tem grande alcance e menos gastos.

Nesse contexto, a dança de salão começa a ser mais procurada por todas as idades, uma vez que essa arte é adorada pela maior parte dos brasileiros pela sua beleza e sua complexidade aliada aos benefícios que promove devido à sua atividade física. Sendo bem divulgada na internet e no ambiente goiano, atinge diferentes diferentes públicos. Desde crianças e adolescentes, que podem ser um grande investimento para academias de dança de salão, para formar dançarinos capazes de divulgar as academias de dança através da formação da habilidade artística; até idosos, que apesar de ainda não possuirem muita afinidade com a nova mídia, se mostram um poderoso público consumidor, com uma população duas vezes maior em dez anos: são homens e mulheres entre 60 e 80 anos que possuem uma renda estável e procuram, principalmente, produtos e serviços que promovam saúde e bem estar. A dança de salão pode ser a atividade mais procurada por esse público, principalmente por promover um exercício que, aliado à música, é praticado sem muito esforço. Por causa disso, pode ser praticada entre os diferentes membros da família, o que promove a união e garante benefícios para o corpo, a alma, a mente e o coração.

Outro público consumidor que é muito exigente e está muito presente nos meios digitais, é o mercado de festas e eventos. Uma nova tendência que promete ser indispensável é a coreografia dos aniversariantes ou dos noivos. A tradicional valsa vem sendo substituída por belíssimas coreografias, e aqueles que promovem a festa mostram que todos são capazes de dançar. Os coreógrafos mais criativos são os mais bem pagos, e os mais presentes nos meios digitais são os mais procurados.

Uma das maiores lutas dos artistas goianos sempre foi conseguir financiamento para seus projetos culturais. A captação de recursos através da Lei Goyazes tende a ser

uma tarefa árdua, pois muitas vezes as empresas privadas que decidem financiar projetos artísticos não conseguem converter seus impostos (ICMS) em apoio cultural devido aos frequentes cortes de verba. Entretanto, o novo governador decide investir na cultura local e começa a incentivar as empresas goianas a financiar projetos culturais, reajusta o teto para o triplo do valor e lança editais para contemplar grandes projetos culturais. Professores e coreógrafos de dança se unem para promover festivais e mostras coreográficas.

Regular:

A presença da dança de salão nas mídias digitais não atinge muito o público consumidor. Esse serviço dispença qualquer atividade publicitária. O boca a boca é a única forma de divulgação realmente capaz de influenciar pessoas a cair na dança. Por causa disso, os dançarinos que decidem adotar essa carreira dando aulas e montando coreografias, devem estar cientes das dificuldades de construção de marca, que é lento e depende muito da satisfação dos seus alunos.

Os professores pioneiros, que iniciaram suas atividades há muitos anos nas suas cidades, possuem um nome forte no mercado e não dão espaço para os novos nomes. Por terem grandes escolas e uma equipe numerosa, abocanham grande parte dos diferentes mercados que existem para esse estilo de vida.

Desfavorável:

Goiânia, uma cidade nova comparada às grandes metrópoles brasileiras, é uma capital que cresce a cada ano. Estamos vivendo num momento de maturação cultural, e os profissionais locais investem pouco em comunicação. Com a taxa de casamentos em alta e poucos profissionais qualificados, professores vindos de cidades como Rio de Janeiro e São Paulo, famosas por sua variedade cultural expressiva, resolvem investir na cidade de Goiânia construindo centros especializados em coreografias para casamentos. Por possuir um custo de vida inferior aos paulista e carioca, a cidade garante um retorno mais rápido e permite que grandes nomes nacionais da dança comecem uma carreira aqui.

Com o advento dos *smartphones* e o consumo da internet, houve uma quebra das fronteiras que facilitaram o acesso à informação. Quando difundida nesses novos meios, a dança, que faz uso de uma linguagem corporal, pode ser acessada por qualquer indivíduo, podendo inclusive ser de cultura e língua diferentes. Há uma tendência, portanto, do surgimento de escolas de dança online, onde os professores ensinam passos

e técnicas nas páginas da internet, podendo estas serem pagas ou gratuitas. No entanto, essa nova tendência enfrenta alguns problemas, como a falta de espaços amplos para a prática e a impossibilidade de sociabilização que as escolas de dança promovem.

3.3.3. Postura estratégica:

Para descobrir qual postura estratégica o estúdio se encontra, será realizado o método GUT proposto por Kepner e Treogoe (apud. Oliveira, p. 127), respondendo as perguntas do modelo do anexo 4. Na Gravidade, serão analisados as ameaças de acordo com os aspectos a seguir:

Propagação de outro *hobbie* pela mídia.	2
Crise econômica.	5
Internet como concorrência.	1
Professores mais fortes vindos de fora.	4
Poder de barganha dos clientes.	3
Desinteresse.	4
Concorrência adotando mesmas estratégias.	4
TOTAL	**23**

Na urgência serão analisados as oportunidades de acordo com os aspectos abaixo:

Mídia favorável.	3
Mercado de eventos crescente.	5
Lei Goyazes.	2
Benefícios para a melhor idade.	5
Parceria com professores cariocas.	5
Pouco investimento da concorrência na internet.	5
Imagem fraca da concorrência	5
Seleção de equipe nas escolas de ensino médio.	5
Ausência de festivais locais de dança de salão.	3
Total	38

Na tendência serão analisados o grau dos pontos fortes e dos pontos fracos da organização, com perguntas diferentes para cada qual. Serão analisados os pontos fortes de acordo com os aspectos abaixo:

Metodologia.	**3**
Variedade de estilos.	3
Criatividade.	5
Noção de mercado	5
Técnicas variadas de design, fotografia e audiovisual.	5
Som portátil.	3
Localização.	4
Reputação.	3
Total	31

Por fim, serão analisados os pontos fracos de acordo com os aspectos abaixo:

Pouca comunicação.	**5**
Não conhecimento de outras danças.	5
Pouco aprimoramento na dança de salão.	5
Falta de equipe.	5
Falta de eventos.	5
Qualidade da sala.	5
Quantidade de coreografias	5
Total	35

Analisando as tabelas acima, é possível perceber uma grande diferença entre as ameaças e as oportunidades quando analisadas quanto à gravidade e tendência, de modo que as oportunidades são mais frequentes que as ameaças. Entre os pontos fortes e os pontos fracos, porém, existe uma diferença pequena, mas tem-se que os pontos fracos são mais relevantes. Desse modo, como há predominância de oportunidades e pontos fracos, a postura estratégica a ser adotada, segundo o modelo proposto por Oliveira (2013) estudado anteriormente, é uma postura de crescimento.

3.4. INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS

3.4.1. Objetivos

Objetivo principal:

- Tornar referência no mercado de dança de salão goianiense.

Objetivos específicos:

- Formar uma companhia de dança de salão de qualidade, com dançarinos profissionais;
- Aumentar a quantidade de alunos particulares;
- Inaugurar turmas de aulas em grupo;
- Dar aula de dança de salão em mais uma escola de ensino médio;
- Ter em média dois contratos de eventos por mês.

3.4.2. Estratégias

Utilizando o gráfico do ciclo de vida do produto, proposto por Chiavenato e Sapiro (2010), posso considerar que meu nome no mercado está no período de introdução e, portanto, as estratégias utilizadas serão de penetração no mercado. Apesar disso, como já desenvolvo o trabalho há algum tempo e a postura estratégica adotada é de crescimento, também serão utilizadas estratégias de inovação e estratégias de expansão.

No mercado de dança de salão, o posicionamento que pretendo tomar é de diferenciação dos meus serviços. Com essa finalidade, serão utilizadas estratégias de marketing e RH, com táticas voltadas para penetração, inovação e expansão, que serão desenvolvidas de acordo com o processo de adoção e difusão estudado anteriormente.

Estratégias para aumentar a participação no mercado de coreografias:

1- Consciência – Para que os noivos ou as debutantes sejam expostos ao meu serviço de coreografias, deverão ser impactados em locais específicos. Para cada local proposto a seguir, uma tática será elaborada.
    a. Cerimoniais de eventos – Depois de definida uma identidade visual, marcarei reuniões com os diferentes cerimoniais de eventos da cidade, com finalidade de apresentar o meu trabalho e propor parcerias/ terceirização. Deixarei lá materiais impressos, como cartões de visitas ou panfletos e catálogos, etc.
    b. Revistas de noivas e guias de festas – Serão desenvolvidos anúncios impressos para revistas de noivas e guias de festas locais, divulgando meu serviço com o website para que possam conferir os vídeos.

c. Segmentos diferentes que realizam as festas – Visitarei os diferentes estúdios de fotografia e vídeos, locação de vestidos e ternos, espaços de festas, etc., buscando uma parceria a fim de divulgar nossos trabalhos. Deixarei lá cartões de visitas/ anúncios impressos para que os seus consumidores se tornem meus *prospects*.

2- Interesse – Uma vez interessados, os *prospects* poderão procurar maiores informações no meu website ou no telefone do núcleo. Desse modo, as táticas desenvolvidas serão:
   a. Investir numa página de qualidade, contendo os vídeos das coreografias que já realizei para os eventos e seus devidos *making off*.
   b. Treinamento da secretária para atendê-los bem e dar-lhes todas as informações necessárias.

3- Avaliação – O *prospect* pode avaliar o meu serviço através de comparação dos meus vídeos e do meu website com os vídeos e o website da concorrência. Este é o momento mais impotante, que vai diferenciar o meu serviço dos outros concorrentes. As táticas elaboradas para este momento são:
   a. Investimento na identidade visual, website, qualidade dos vídeos (iluminação, qualidade dos equipamentos), *making off* (roteirização e edição), etc.
   b. Investimento na sala do núcleo (piso e espelhos) a fim de criar um ambiente mais agradável e condizente com um núcleo de dança.

4- Teste – O *prospect* vai procurar o núcleo e agendar uma reunião para negociação. Neste momento, algumas táticas serão elaboradas:
   a. Treinamento da secretária para atendê-los bem e realizar agendamentos.
   b. Apresentação do Núcleo, do meu histórico na dança e da minha metodologia no processo coreográfico.
   c. Quando o *prospect* for fazer um orçamento no Núcleo, terá que responder a um questionário com objetivo de conhecê-lo melhor e saber do seu estilo e do seu gosto musical, necessários no momento de elaboração dos movimentos corporais.
   d. A música escolhida deverá representar alguma coisa para o casal/ debutante, e vai contar com meu total apoio.

5- Adoção – Acontecerá quando *prospect* decidir por realizar a coreografia comigo. Nessa fase, as táticas elaboradas serão:
    a. Ao decidir pela minha coreografia, o *prospect* terá suas primeiras aulas filmadas, com intuito de produzir um *making off* no fim do processo coreográfico;
    b. As coreografias criadas para eventos serão totalmente personalizadas. Os passos que serão elaborados para a coreografia estarão de acordo com o perfil do cliente. Caso ele não goste ou não consiga executar algum dos passos, deve ser substituído por outro;
    c. O Núcleo possuirá uma saia de tule para que o casal tenha uma noção de como será a apresentação no dia do casamento.

6- Confirmação – A confirmação desta fase será a apresentação da coreografia, juntamente com o *making off* dos ensaios, tática elaborada.
    a. Ao produzir e transmitir o *making off* dos ensaios, com depoimentos do processo, os expectadores estarão ao mesmo tempo experimentando e observando. Experimentando porque estarão acompanhando o processo de construção da coreografia. Observando porque, durante a apresentação de dança, reconhecerão a eficácia do professor, assistindo o antes e o depois da coreografia pronta.

Essa mesma tática do *making off* será de suma importância para a difusão do processo, pois serve como um importante meio de divulgação para possíveis *prospects* que estarão no evento. Além dela, o estreitamento de laços com os clientes, buscando ao máximo a satisfação, promove um boca a boca favorável, ideal para a difusão do serviço uma vez que, nos eventos, os líderes de opinião são os próprios noivos ou as próprias debutantes.

Com as estratégias definidas para alunos de eventos, "pontos de interrogação", faz-se também necessário o desenvolvimento de estratégias e táticas para os outros segmentos de alunos que possuo. Isso porque apesar do investimento necessário já justificado nos pontos de interrogação, tenho objetivo de aumentar minha participação em todos esses outros segmentos. Diante disso, serão desenvolvidas estratégias de marketing e RH com táticas voltadas para penetração, inovação e expansão do mercado.

Estratégias para aumentar minha participação no mercado de alunos particulares:

1- Consciência – A experiência tem me mostrado que os alunos que podem pagar uma aula particular, toma consciência das aulas de dança através de duas maneiras: Apresentações em eventos e publicidade boca-a-boca. Com isso, as táticas que serão utilizadas nessa etapa como forma de divulgação serão:
    a. Oferecer apresentações como forma de divulgação em eventos que possivelmente encontrarei este público alvo;
    b. Apresentações com minhas alunas atuais em suas datas comemorativas;
    c. Otimizar minha relação com essas clientes a fim de conquistar um boca-a-boca favorável.
2- Interesse – Uma vez interessados em buscar informações, esses *prospects* poderão procurar informações tanto no website quanto no telefone do núcleo. Táticas aqui elaboradas serão idênticas ao mesmo tópico dos alunos de eventos.
3- Avaliação – O prospect poderá comparar os meus vídeos e o meu website com os vídeos e o website da concorrência. As táticas aqui elaboradas serão idênticas ao mesmo tópico dos alunos de eventos.
4- Teste – O *prospect* vai procurar o núcleo e agendar sua primeira aula. Neste momento, algumas táticas serão elaboradas:
    a. Atendimento, treinamento da secretária para passar todas as informações necessárias.
    b. Será oferecida uma aula experimental, para apresentação do Núcleo, do meu histórico e da metodologia que será utilizada nas aulas; uma maneira também de conhecer o *prospect*, seus objetivos com a dança de salão e seus gostos musicais.
5- Adoção – Acontecerá quando *prospect* decidir por fechar um pacote de aulas, transformando-se assim em meu aluno. Nessa fase, as táticas elaboradas serão:
    a. Acervo de músicas preferidas de cada aluno. Na primeira aula, o aluno escutará um repertório variado de músicas, de modo que, assim que houver alguma identificação, outras músicas do mesmo estilo serão adicionadas a esta pasta personalizada, com músicas preferidas que tocarão em suas aulas. Da mesma maneira, aquelas que não gostarem serão excluídas de seus acervos.

b. Promover eventos dançantes para melhores resultados na técnica e para o estreitamento de relações.
c. Produzir uma coreografia para apresentação em um aniversário ou em alguma data comemorativa. A coreografia para alunos particulares funcionam como um objetivo, que para ser atingido o aluno precisa se dedicar, o que influenciará na sua dança pessoal. No entanto, ela também serve como um forte meio de divulgação e prospecção de possíveis clientes.

6- Confirmação – A confirmação virá com a frequência do aluno e a renovação do pacote a cada mês.

Estratégias para aumentar a participação no mercado de aulas em grupo:

As aulas em grupo podem ser tanto internas quanto externas ao núcleo. Hoje em dia, dou aula em apenas um grupo externo. Com intenção de inaugurar novas turmas de grupos de alunos, tanto externas quanto internas, as táticas serão definidas a seguir:

1- Consciência – Para tomar conhecimento sobre a existência do núcleo e das aulas que oferecem, serão utilizados estratégias de marketing foco na comunicação:
   a. Website e fanpage contendo informações sobre as aulas;
   b. Mala direta, com cartas endereçadas aos moradores do Setor Oeste;
   c. Apresentações serão oferecidas às empresas próximas ao núcleo, aliadas à panfletagem, com intuito de divulgação.
   d. Panfletagem em locais estratégicos.
2- Interesse – Uma vez interessados, esses *prospects* poderão procurar informações tanto no website quanto no telefone do núcleo. Táticas aqui elaboradas serão idênticas ao mesmo tópico dos alunos de eventos.
3- Avaliação – O prospect poderá comparar os meus vídeos e o meu website com os vídeos e o website da concorrência. Uma tática será desenvolvida para atingir os *prospects* nesta etapa:
   a. Aula experimental grátis, desde que feita com agendamento.
4- Teste – O *prospect* vai procurar o núcleo e agendar sua primeira aula. Neste momento, algumas táticas serão elaboradas:

a. Atendimento, treinamento da secretária para passar todas as informações necessárias.
b. Nessa primeira aula experimental, o *prospect* deverá receber uma atenção especial.

5- Adoção – Acontecerá quando *prospect* decidir por fazer sua matrícula no núcleo ou nas aulas externas, transformando-se assim em meu aluno. Nessa fase, as táticas elaboradas serão:
   a. Automação do som e conexão via *bluetooth*, com a finalidade de fazer com que o aluno possa participar das aulas, tocando alguma música do seu próprio celular;
   b. O núcleo promoverá *brunches* após algumas aulas, ou na semana de aniversário de algum aluno, com objetivo de integração dentro do ambiente de aula e incentivo para participação efetiva do aluno.
   c. As aulas de dança não ensinarão apenas os passos, mas proporcionarão oficinas de montagem de coreografia, de modo que os alunos tenham um objetivo em mente e possam se apresentar a cada 6 meses. A coreografia também servirá como um forte meio de divulgação e prospecção de possíveis clientes.
   d. As aulas terão um caráter mais de descontração e menos de aprendizado. Os alunos aprenderão aos poucos e terão mais tempo de assimilar os passos. A metodologia mesclará a dança de salão, com passos de zumba, dança que surgiu nas academias de ginástica e tem o caráter de descontração e queima de calorias.
   e. O núcleo promoverá festas externas para cada turma, com objetivo de integração fora do ambiente de aula e incentivo para participação efetiva do aluno.

6- Confirmação – A confirmação virá com a frequência do aluno e pagamento mensal.

Para as escolas de ensino médio, não irei desenvolver táticas para aumentar o número de alunos. O trabalho que presto é terceirizado e não tenho que me preocupar em prospectar clientes. Para aumentar minha participação no segmento de escolas de ensino médio, tenho que estreitar minha relação com coordenadores e diretores, considerando a possibilidade de indicação caso alguma outra escola se interesse pelo trabalho. Além

disso, devem ser elaborados projetos de parceria entre outras escolas de ensino médio e o Núcleo, apresentando o currículo artístico e acadêmico do professor e promovendo a dança de salão com seu caráter humanizado, abrangente e intracultural.

As táticas acima foram desenvolvidas para todos os públicos que trabalho atualmente. No entanto, uma das estratégias que pretendo utilizar para penetração no mercado é a produção de coreografias voltadas para a internet e o *making off*. Essa pode ser uma grande maneira de divulgação e uma possibilidade de expansão do mercado, que aumenta a possibilidade de gerar lucros através de publicidade tanto no meu website quanto no canal do *YouTube*. Para isso, será necessário o investimento em uma equipe, ou seja, um "ponto de interrogação" a mais na matriz BCG, pois apesar da minha baixa participação, este mercado tem-se mostrado um bom negócio para se investir. Com essa equipe de poucos integrantes, devo desenvolver estratégias de RH, com táticas de recrutamento e treinamento, tanto na dança, com montagem de coreografias, quanto de vídeo, no intuito de produzir uma equipe com o *know how* que tenho em audiovisual.

3.4.3. Políticas

Para concretizar o objetivo proposto anteriormente, de me tornar referência no mercado de dança de salão goianiense, algumas políticas deverão ser adotadas com intuito de estabelecer regras que me auxiliarão na gestão do núcleo de dança. As políticas são importantes para ajudar na administração de uma organização, que é feita de pessoas e precisam de algumas normas para conduzir suas atividades. No entanto, no momento eu não conto com nenhuma pessoa além de mim no trabalho que realizo. As políticas se farão mais necessárias num futuro próximo, quando começar a recrutar pessoas para minha equipe de dança.

As políticas elaboradas a seguir são direcionadas a grupos de interesses que trabalho hoje em dia, com contratos desenvolvidos e anexados no fim do trabalho.

- Alunos particulares
    - Aulas devem ser pagas antecipadamente;
    - Cancelamentos devem ser feitos com no máximo uma hora de antecedência, caso contrário a aula não poderá ser remarcada;
    - Remarcações devem ser feitas no prazo de um mês contados a partir do dia que a aula foi cancelada.
- Alunos em grupo
    - Aulas devem ser pagas antecipadamente;

    - O aluno só poderá frequentar as aulas que estão matriculados;
    - As aulas começarão no horário marcado, sem atrasos;
    - As aulas em grupo terão duração de 50 minutos.
- Coreografias para eventos (Contrato de prestação de serviços - anexo 8)
    - Aulas devem ser pagas antecipadamente ou em duas vezes no cheque, de modo que o segundo cheque seja descontado antes do fim dos ensaios;
    - Cancelamentos devem ser feitos com no máximo uma hora de antecedência, caso contrário a aula não poderá ser remarcada;
    - Em caso de desistência, deverá ser pago o valor das aulas dadas até o dia da desistência.
- Proprietária do espaço, Ana Maria Rezende
    - Terá direito a 25% de toda produção interna ao núcleo e com fins lucrativos;
    - A sala poderá ser utilizada para ensaios sem fins lucrativos;

Será desenvolvido um quadro de normas de conduta para um bom dançarino, direcionados a todos os meus alunos, independente de onde fazem aula. Esse quadro deverá ser impresso em panfletos e poderá ser afixado no núcleo de dança para conhecimento de todos os alunos:

<u>Normas de conduta para um bom dançarino:</u>

A dança de salão é uma prática que exige proximidade entre os pares. Para que seja agradável a todos, alguns cuidados deverão ser tomados:

1- Cuidado com os odores (o odor corporal e o hálito, quando fortes, podem ser resolvidos com uma camiseta extra, desodorante e uma balinha).
2- Traga sempre uma toalha de rosto (a atividade muitas vezes nos faz transpirar. Por via das dúvidas, uma toalhinha é sempre bem vinda) ;
3- Desligue seus celulares (ou coloque no modo silencioso);
4- Vista-se bem e de maneira confortável (roupas muito justas podem prejudicar os movimentos);
5- Opte por sapatos fechados que tenham menos atrito com o solo (sapatos abertos deixam os pés muito expostos, e sapatos com muito atrito prejudicam movimentos que deslizam no chão).

3.4.4. Projetos e planos de ação

Nesta fase serão elaborados alguns projetos e planos de ação para execução das táticas definidas anteriormente. Para isso, serão divididos entre os setores de Recursos Humanos e Marketing. Primeiramente, farei uma breve apresentação, explicando as características principais de cada planejamento de uma maneira sucinta. Em seguida, vou desenvolver os planejamentos para as táticas que considero importantes de serem feitas neste primeiro momento. Depois, na próxima etapa, vou calcular as despesas num período de 1 ano, de janeiro a dezembro de 2014.

3.4.4.1. Táticas de RH

O desenvolvimento das táticas de recursos humanos é de suma importância para o mercado da dança de salão, que é composto de pessoas. De acordo com o Sebrae (2008) um plano de RH é dividido em três partes: recrutamento, treinamento e remuneração.

- **Plano de recrutamento**
    - Recrutamento de membros da equipe
        - Será feito através de um método chamado *headhunters*, ou caça-talentos. Por trabalhar no Colégio Prevest e ter um ciclo social vasto, acabo conhecendo jovens talentos que se interessam pela dança de salão e possuem o perfil de um bom dançarino.
        - Os candidatos selecionados deverão ser apresentados à proposta e demonstrar interesse e possibilidade de participação.
        - Período previsto para recrutamento: março de 2014.
    - Recrutamento da secretária noturna
        - Será feito através de anúncios em jornais e entrega de currículos.
        - As candidatas deverão passar por uma entrevista e ter disponibilidade e comprometimento.
        - Seu horário de trabalho será de meio período, das 18:00 às 22:00.
        - Período previsto para contratação: julho de 2014.
- **Plano de treimanento**
    - Treinamento de membros da equipe
        - Os membros da equipe terão um horário fixo para ensaios, duas vezes na semana por um período de duas horas cada dia.
        - Serão oferecidas, aliadas à dança de salão, aulas de ballet e circo.
    - Treinamento das secretárias

        - O núcleo utilizará da secretária que já trabalha durante o dia e a tarde no espaço e irá contratar uma secretária para o período noturno.
        - Ambas as secretárias terão um treinamento no intuito de otimizar o fluxo de informações para *prospects* nas fases de consciência e interesse do processo de adoção.

- **Plano de remuneração**
    - Remuneração de membros da equipe
        - Será elaborado um plano de carreira para cada membro da equipe com intuito de remunerar a partir de objetivos.
        - Os que tiverem interesse em intensificar o trabalho e a remuneração com dança poderão, após o treinamento, dar aulas em academias, condomínios parceiros e aulas particulares.
        - Os que tiverem interesse em aprimorar na dança, poderão completar os pares das aulas e obter uma parte da mensalidade dos alunos que se matricularem sem par (que deverão pagar a parte pelo par).
        - Os que tiverem interesse só em dançar na equipe poderão ser remunerados através de cachês de trabalhos como *pocket shows*, coreografias curtas e temáticas apresentadas em eventos.
    - Remuneração das secretárias
        - As secretárias deverão ser contratadas com carteira assinada e remuneração através da clínica, de modo que as despesas da secretária noturna serão por mim pagas.
        - A secretária noturna será contratada como horista, no valor de R$ 7,00/hr.
        - Em um mês, juntamente com auxílio transporte, receberá em torno de R$ 650,00.

3.4.4.2. Táticas de marketing

As táticas de marketing serão desenvolvidas com o intuito de divulgar o serviço e alcançar o objetivo proposto anteriormente. Serão desenvolvidos dois planos, sendo um plano de propaganda, com táticas voltadas para produção e divulgação de peças

publicitárias, e um plano de relacionamento, com táticas voltadas para a construção de parcerias e aproximação com os meus clientes.

- **Plano de propaganda:**
    - Identidade visual: Logo, website, fanpage e canal no youtube.
        - **Objetivo:** Conquistar confiança, credibilidade e simpatia dos *stakeholders* através da imagem simbólica e dos canais de distribuição da comunicação.

          Logo: A logo desenvolvida busca adequar-se a missão "conectar pessoas através da dança" elaborada anteriormente. Ela busca passar a ideia de movimento, através de uma ilustração de um casal; busca passar a ideia de autoria das coreografias, através da fonte. Logo:

        - ***Website*:** O *website* desenvolvido será simples, com formato semelhante a um blog e com layout comprado e editado do *wordpress*. Ele será uma fonte de comunicação entre todos os outros meios digitais. Conterá fotos e vídeos das coreografias produzidas, organizadas em diferentes páginas para cada

coreografia. Contará com espaço para comentários dos internautas. Preço (site + layout): R$ 150,00. Previsão para ativação do site: Janeiro de 2014.

Site: www.adrianogaribaldi.com.br

- ***Fanpage*:** A *fanpage* será produzida através da *facebook*, no intuito de promover interatividade e divulgar coreografias e possíveis eventos. Previsão para ativação da fã page: Janeiro de 2014.

  Site: www.facebook.com/pages/Adriano-Garibaldi/

- **Canal do *youtube*:** O canal do youtube será também uma *fanpage*, onde pessoas poderão se inscrever. Funcionará para hospedagem dos vídeos das coreografias elaboradas e dos *making offs*. Previsão para ativação do canal: Janeiro de 2014.

  Site: http://www.youtube.com/user/adrianogaribaldi

- Propaganda impressa: Anúncio para revista Noivas e Guia Festas; cartões de visitas; panfletos de inauguração.

  - **Objetivo:** Criar e reforçar a imagem na mente dos *prospects*/ Inauguração das aulas em grupo no núcleo.
  - **Revista Noivas e Guia Festas:** São revistas elaboradas para as empresas de eventos em Goiânia. Sua distribuição acontece nas empresas anunciantes e outras que não anunciaram. Os preços são descritos no quadro a seguir:

	1 página	½ página
Revista Noivas	R$ 2500,00	R$ 1600,00
Guia Festas	R$ 2900,00	R$ 1840,00
Total	R$ 5400,00	R$ 3440,00

Para este primeiro momento de penetração e para testar a eficácia da mídia, serão desenvolvidos anúncios de meia página para Revista e para o Guia, totalizando um valor de R$ 3440,00. Previsão para entrega da arte: Maio de 2014. Previsão para primeira tiragem: Junho de 2014.

  - **Cartões de visitas e panfletos de inauguração:** Para a inauguração das turmas, panfletos serão produzidos como um convite com os horários das turmas. Cartões de visitas também

serão produzidos. Como gasto da impressão destes materiais e contratação de "panfleteiro", estima-se um valor de R$ 2000,00. Previsão para panfletagem e início das aulas: Junho de 2014.

- Propaganda digital: Anúncio digital para fanpage,
  - **Objetivo:** Criar e reforçar a imagem na mente dos *prospects*; inauguração das aulas em grupo no núcleo; divulgação de eventos. Previsão para início dos anúncios digitais: Evento Ian Pacheco, Fevereiro de 2014.
- Equipamento audiovisual - Vídeo de apresentação e making off.
  - **Objetivo:** Promover aos meus *prospects* uma maneira de experimentação do processo criativo de uma coreografia, a fim de despertar interesse. A seguir, será elaborado um orçamento do equipamento que pretendo utilizar:

Câmera Nikon D3200	R$ 2200,00
Tripé	R$ 230,00
Microfone direcional	R$ 150,00
Total	R$ 2580,00

Previsão para compra do equipamento: Janeiro de 2014.

- **Plano de relacionamento**
  - Reuniões com cerimoniais de eventos e outros profissionais dos segmentos de festas de Goiânia.
    - **Objetivo:** Trabalhar a imagem da marca para que se tornem influenciadores espontâneos dos meus consumidores finais. Início das reuniões: Dezembro de 2013.
  - Parcerias com outras organizações (empresas)
    - **Objetivo**: Buscar *prospects* nas empresas que têm o mesmo tipo de clientes e comportamento do comprador; aumentar a frequência de consumidores das empresas parceiras em dias estratégicos.
    - Serão desenvolvidos projetos e apresentados para algumas empresas que possuem públicos semelhantes aos meus. Algumas das empresas que poderão se tornar parceiras são:

        - Restaurante La Eskina – O restaurante fica próximo ao núcleo e a frequência é baixa nos dias de terças e quartas. Será desenvolvido um projeto para que tenha um espaço para prática de danças típicas, como salsa, merengue e zouk, como forma de divulgação e aumento da frequência. Entrega do projeto: Abril de 2014.
        - Shopping Bouganville – Serão oferecidas apresentações temáticas em datas comemorativas que podem ser associadas à dança, como o carnaval e o dia dos namorados. Entrega do projeto: Abril de 2014.
- Parceria com Ian Pacheco (cia do rio)
    - **Objetivo**: Otimizar minha dança pessoal; promover ambos os nomes no mercado goianiense.
    - Eventos serão promovidos para a vinda do Ian Pacheco e sua companhia de dança, como workshops e apresentações, de modo que haja um retorno financeiro para sua companhia e promoção do seu nome em Goiânia. Primeiro workshop previsto: Março de 2014.
    - Irei com frequência ao Rio de Janeiro para desenvolver minha dança pessoal e trazer novidades de passos, estilos de dança e técnica. Primeira ida ao Rio: Janeiro de 2014.
- Construção de um questionário para coreogafias de eventos
    - **Objetivo:** Conhecer melhor o aluno para auxiliar na escolha da música e no processo coreográfico.
- O núcleo promoverá lanches após algumas aulas,
    - **Objetivo**: Otimizar a relação com o cliente para a multiplicação de divulgação.

3.5. CONTROLE E AVALIAÇÃO

Uma vez que as estratégias e táticas elaboradas ainda não foram desenvolvidas, também não poderão ser avaliadas. O que será elaborado a seguir, portanto, serão medidas para monitorar o desempenho de algumas das estratégias elaboradas. Para que seja feito um cálculo das despesas para desenvolvimento das táticas elaboradas, será feito um quadro contendo um cronograma e o total dos gastos previstos.

TÁTICA	PERÍODO	DESPESA
Equipamento audiovisual	01/2014	R$ 2580,00
Website	01/2014	R$ 150,00
Revista e Guia	03/2014	R$ 3440,00
Panfletos	03/2014	R$ 2000,00
Total para 1º semestre	06/2014	R$ 8170,00

Para medir o retorno que vou receber sobre meu investimento, utilizarei a técnica de análise denominada *payback*. Com ela, vou saber em quanto tempo o investimento vai me devolver o mesmo valor em retorno. No meu caso, após todo o investimento nesse primeiro semestre, devo calcular em quanto tempo consigo acumular o mesmo valor, ou seja, R$8170,00 em lucro após o investimento. Com essa informação, tenho uma noção melhor do sucesso do meu negócio, e uma estimativa de quanto posso investir em seguida e em quanto tempo vou transformar o próximo investimento em lucro.

Utilizarei o *Google Analytics* como ferramenta de pesquisa quantitativa, com objetivo de mensurar a quantidade de visualizações no meu site. O *youtube* e a *fanpage* do *facebook*, ambas têm seu método de pesquisa quantitativa. O primeiro será mensurado a partir da quantidade de visualizações e manifestações do usuários. O segundo através da quantidade de "curtidas" e também manifestações do usuário.

Além disso, para que seja feita uma pesquisa de satisfação com os alunos que já estão matriculados, haverá na recepção uma caixa de sugestões, com intuito de receber um retorno qualitativo. Para os alunos que se matricularem, outro questionário será elaborado, buscando saber a fonte informativa sobre o núcleo e eficiência das mídias.

Será desenvolvido a seguir um cronograma de atividades que deverão ser realizadas de dezembro de 2013 a junho de 2014. As táticas elaboradas para o período após este primeiro semestre não serão descritas pois vejo a necessidade de fazer um primeiro controlo antes de elaborá-las.

CRONOGRAMA ATIVIDADES 2014 - NÚCLEO DE DANÇA ADRIANO GARIBALDI

4. CONCLUSÃO

A construção do planejamento estratégico de uma grande empresa vai muito além do que foi desenvolvido no decorrer do meu planejamento. A gestão de uma organização de grande porte envolve uma cadeia administrativa com muitos níveis hierárquicos, diferente da minha realidade atual. No entanto, após o desenvolvimento deste projeto sinto-me preparado e motivado para administrar a minha própria empresa, investir em novos públicos e liderar uma equipe.

No decorrer do processo estratégico, segui o que estudei no referencial teórico e muitas idéias inovadoras vieram à minha mente. A definição de cada etapa é de extrema importância para que uma personalidade seja criada para a organização. O planejamento se mostrou um verdadeiro guia para conhecer os meus públicos e desenvolver estratégias para cada um deles, conhecer o mercado que atuo e a minha posição nele, além de estabelecer onde quero chegar e o caminho que devo percorrer.

Finalizo este trabalho com muito entusiasmo para concretizar os planos que desenvolvi, com mais bagagem intelectual adquirida não só na elaboração deste projeto, mas durante todos os anos cursados, e com muita paixão para levar adiante a missão que defini para a minha empresa e para a minha vida: aproximar pessoas através da dança.

5. REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico. Rio de Janeiro. Elseiever. 2ª ed. 2010

CORRÊA, Roberto. Planejamento de propaganda. São Paulo. Global Editora. 2ª ed. 2008.

DINIZ, Ana Maria. Goiás de Norte a sul. Disponível em: <www.goiasdenorteasul.com.br/programa_goiania--setor-oeste_5> acesso em 8 de novembro.

IPEA. Ipea aponta melhora da renda e brasileiro mais satisfeito. Disponível em: <http://brasileconomico.ig.com.br /noticias/nprint/126306.html> acesso em 8 de novembro.

JUNQUEIRA, Nadia. É urgente investir em cultura. Disponível em: <http://www.aredacao.com.br/colunas/30613/e-urgente-investir-em-cultura> acesso em 8 de novembro.

LUPETTI, Marcélia – Gestão estratégica da comunicação mercadológica: Planejamento. São Paulo. Cengage Learning. 2ª ed. 2012

MARTINS, José Roberto – Branding. Global Brands. 3ª ed. 2006

MEEKER, Mary. Brasil é o quarto país do mundo em número de smartphones. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/brasil-e-o-quarto-pais-do-mundo-em-numero-de-smartphones> acesso em 8 de novembro.

NANÔ, Fabiana. Número de idosos dobrou nos últimos 20 anos no Brasil. Disponível em: <http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2012/09/21/numero-de-idosos-com-mais-de-60-anos-dobrou-nos-ultimos-20--anos-aponta-ibge.htm> acesso em 8 de novembro.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças – Planejamento Estratégico. São Paulo. Editora Altas. 31. ed. 2013

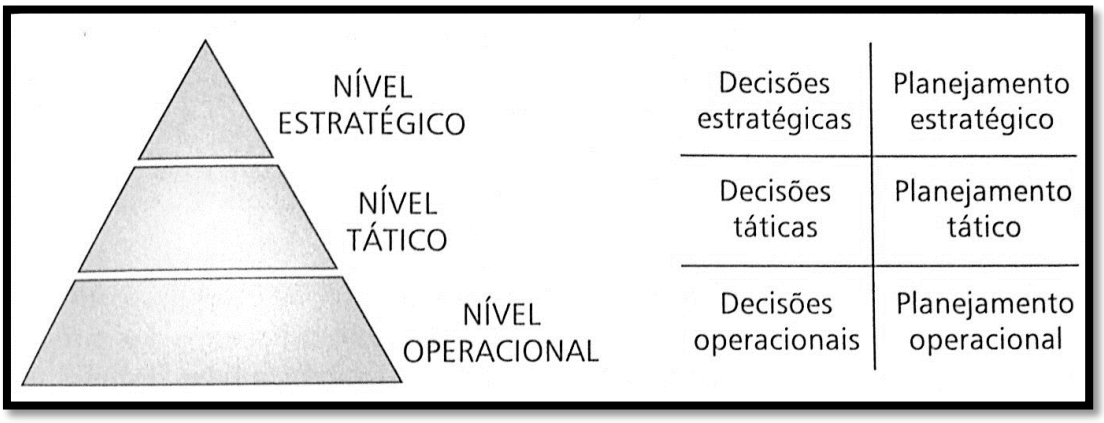
REIMER, Ivoni – Como fazer trabalhos acadêmicos. Goiânia. Oikos. 2007.

TEIXEIRA, Marcos. População Brasileira por Classes Sociais. Disponível em: <http://profmarcosteixeira.wordpress.com/2013/03/16/populacao-brasileira-por-classes-sociais/> acesso em 8 de novembro.

TORRES, Daniel. Brasil atinge a maior taxa de casamentos dos últimos 10 anos. Disponível em: <http://ultimosegundo.ig.com.br/brasil/brasil+atinge+a+maior+taxa+de+casamentos+dos+ultimos+10+anos/n1237778111893.html> acesso em 8 de novembro.

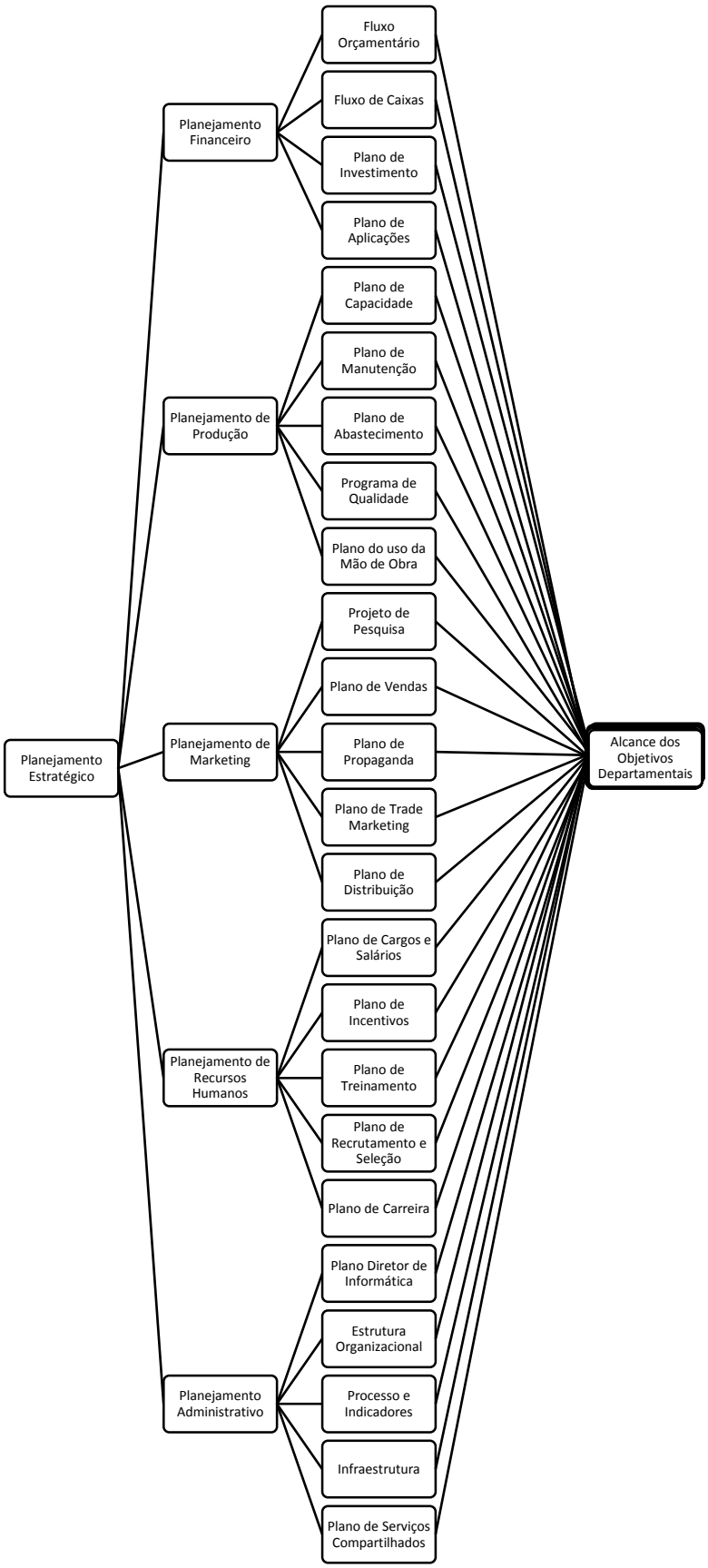
6. ANEXOS

ANEXO 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Oliveira, 2013, p.15

ANEXO 2 – Processos de planejamento por nível hierárquico



Chiavenato e Sapiro, 2010, p.32

ANEXO 3 – Quadro de indicadores e seus ambientes (ambiente contextual)

Demográfico	Tamanho, densidade e distribuição geográfica populacional
	Taxa de mobilidade da população e processo migratório
	Taxa de crescimento e envelhecimento da população
	Taxa de casamentos, natalidade e mortalidade,
	Estrutura etária, estrutura familiar e residencial,
	Nível de escolaridade,
	Composição étnica e religiosa
Econômico	Renda real da população
	Taxa de distribuição de renda
	Taxa de crescimento da renda
	Configuração geográfica (globalização)
	Padrão de consumo e poupança
	Nível de emprego
	Taxas de juros, inflação e câmbio
	Mercado de capitais
	Distribuição de renda
	Balança de pagamentos
	Nível do Produto Interno Bruto (PIB)
	Reservas cambiais
Político/Legal	Política monetária, tributária, fiscal e previdenciária
	Legislação tributária, comercial, trabalhista e criminalista
	Política de relações internacionais
	Legislação sobre proteção ambiental
	Políticas de regulamentação, desregulamentação e privatização
	Legislação federal, estadual e municipal
	Estrutura de poder
Socioculutral	Hábitos das pessoas em relação a atitudes e suposições
	Crenças e aspirações pessoais
	Relacionamentos interpessoais e estrutura social
	Mobilidade entre classes
	Origem urbana ou rural e os determinantes de status
	Atitudes com as preocupações individuais *versus* coletivas
	Grau válido de fragmentação dos subgrupos culturais
	Situação socioeconômica de cada segmento da população
	Composição da força de trabalho
	Estrutura educacional
	Veículos de comunicação de massa
	Preocupação com o meio ambiente
	Preocupação com a saúde e preparo físico
Tecnológico	Passo tecnológico
	Processo de destruição criativa
	Aplicação de novos campos da ciência
	Programas em pesquisa e desenvolvimento
	Identificação dos padrões aceitos
	Manifestações reacionárias em relação aos avanços tecnológicos
	Aquisição, desenvolvimento e transferência de tecnologia
	Velocidade das mudanças tecnológicas e atualização do país
	Proteção de marcas e patentes
	Nível de pesquisa e desenvolvimento do país
	Incentivos governamentais ao desenvolvimento tecnológico
Recursos Naturais	Escassez das matérias-primas
	Custo da energia
	Aquecimento global
	Poluição ambiental
	Novas ameaças de doenças
	Catástrofes naturais
	Sustentabilidade

Chivenato e Sapiro, 2010, p. 109

ANEXO 4 – Perguntas e escalas do método GUT

Gravidade

Perguntas	***Escala***
O dano é extremamente importante?	5
O dano é muito importante?	4
O dano é importante?	3
O dano é relativamente importante?	2
O dano é pouco importante?	1

Urgência

Perguntas	***Escala***
Tenho de tomar uma ação bastante urgente?	5
Tenho de tomar uma ação urgente?	4
Tenho de tomar uma ação relativamente urgente?	3
Posso aguardar?	2
Não há pressa?	1

Tendência (Pontos Fortes)

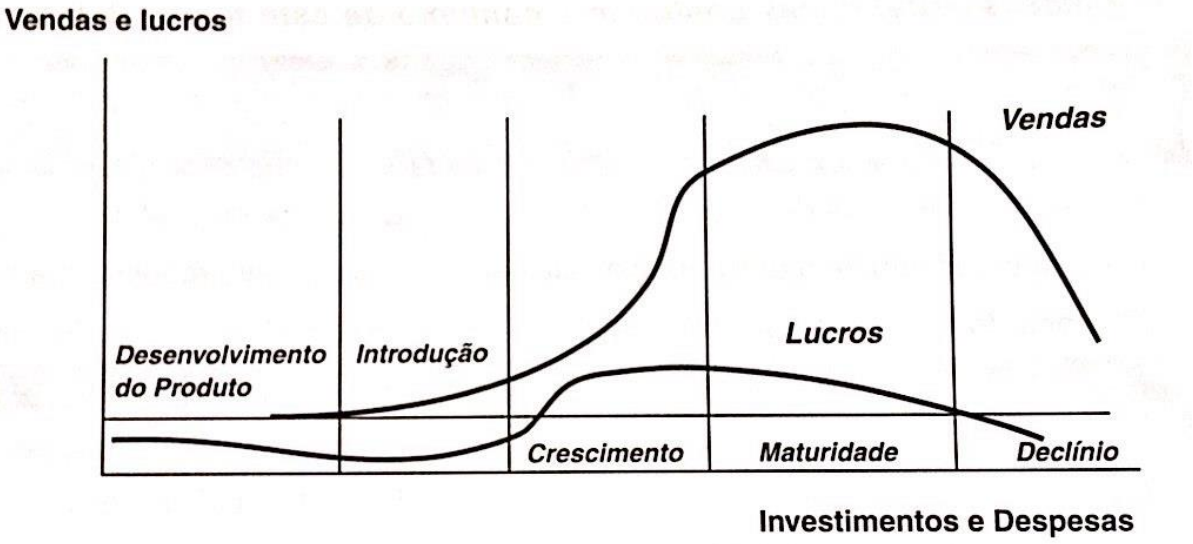
Perguntas	***Escala***
Se mantiver a mesma forma e intensidade de atuação, a situação vai crescer muito?	5
Se mantiver a mesma forma e intensidade de atuação, a situação vai crescer?	4
Se mantiver a mesma forma e intensidade de atuação, a situação vai permanecer?	3
Se mantiver a mesma forma e intensidade de atuação, a situação vai desaparecer?	2
Se mantiver a mesma forma e intensidade de atuação, a situação vai desaparecer completamente?	1

Tendência (Pontos Fracos)

Perguntas	***Escala***
Se mantiver a mesma forma e intensidade de atuação, a situação vai piorar muito?	5
Se mantiver a mesma forma e intensidade de atuação, a situação vai piorar?	4
Se mantiver a mesma forma e intensidade de atuação, a situação vai permanecer?	3
Se mantiver a mesma forma e intensidade de atuação, a situação vai melhorar?	2
Se mantiver a mesma forma e intensidade de atuação, a situação vai melhorar completamente?	1

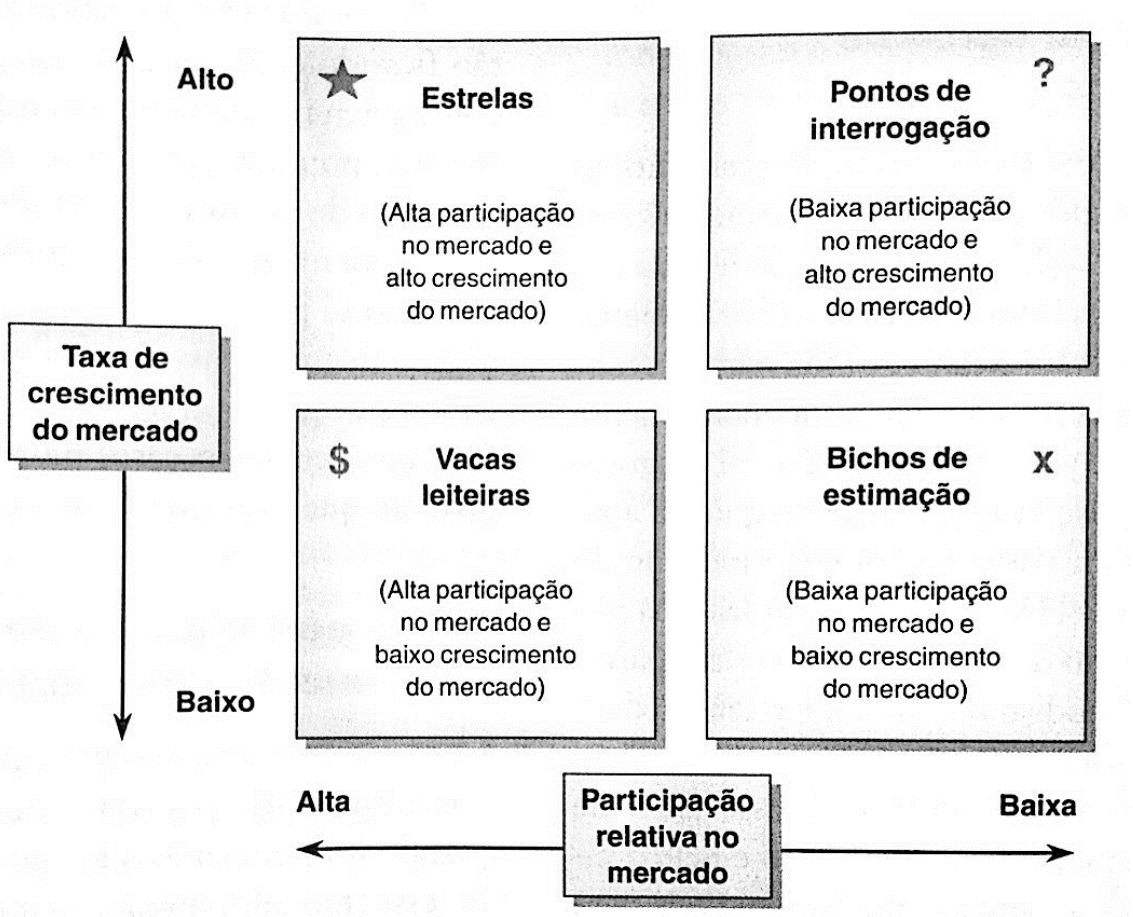
Oliveira, 2013, p.127-128

ANEXO 5 – Gráfico do ciclo de vida do produto



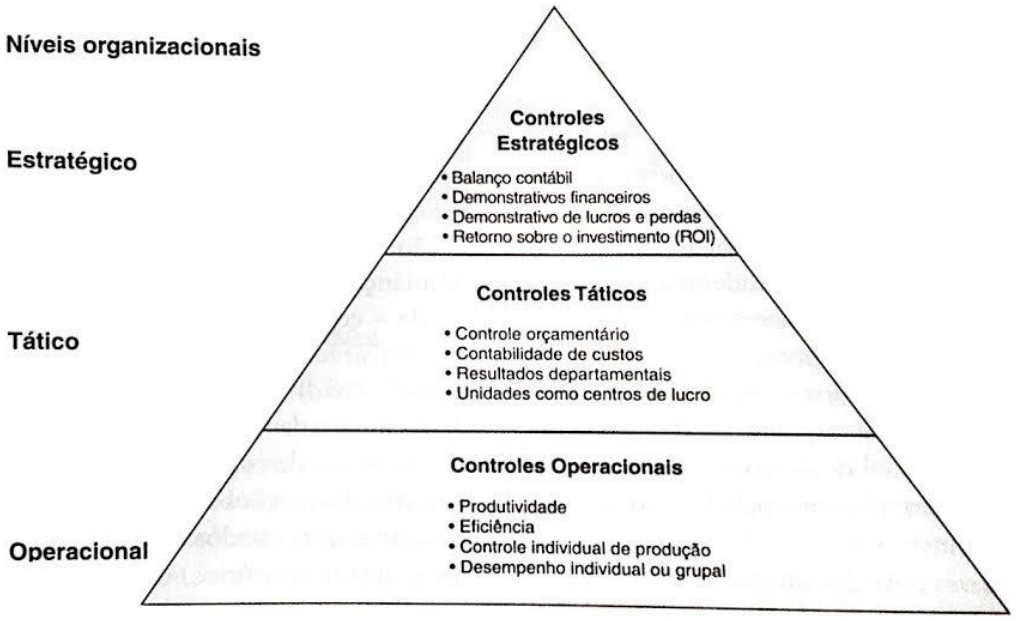
Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 236

ANEXO 6 – Matriz BCG



Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 240

ANEXO 7 – Tipos básicos de controle



Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 331

ANEXO 8 - Contrato de prestação de serviços (coreografias)

Que fazem entre si, de um lado **LUIZ ADRIANO NERI GARIBALDI** inscrito no CPF sob o nº 025.644.691-16 domiciliado profissionalmente nesta capital, na Rua 22, n. 866, St. Oeste Goiânia GO, doravante denominado de **CONTRATADO**, e do outro lado _____, inscrito no CPF sob nº _____ , domiciliado nesta capital, doravante denominado **CONTRATANTE**, tendo justo e contratado, para prestação dos serviços de aulas de dança especificado neste instrumento que se regerá pelas cláusulas e condições seguintes:

1ª Cláusula – O CONTRATADO neste ato se compromete a realizar os seguintes serviços com as seguintes especificações:

Ministrar a quantidade mínima de ____ horas de aulas de dança para _____ (se apresentarem no dia de seu casamento/ se apresentar na sua festa de 15 anos), em dias, horários e modalidade a serem estipulados posteriormente.

2ª Cláusula – O CONTRATANTE se responsabiliza a pagar, neste ato, a quantidade de R$ _____ (extenso) referente ao pacote mínimo de dez horas de aula a serem ministrado pelo professor Luiz Adriano Garibaldi.

3ª Cláusula – Caso haja desistência do contrato pelo contratante o mesmo deverá pagar as aulas que já tenham sido ministradas até a rescisão do contrato.

4ª Cláusula – Todas as questões eventualmente oriundas do presente contrato, serão resolvidas no foro da comarca de Goiânia GO.

Achando-se assim, juntos e contratados, assinam o presente.

Goiânia, _____

Luiz Adriano Garibaldi _____

Contratado Contratante