

O Quarteto não tão fantástico: o caso da Proficiência Cursos e Treinamentos

GRASIELE CABRAL PEREIRA

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

RENATO ESTEFANO DRABZYNSKI DE BRITTO

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

Agradecimento à orgão de fomento:

Este trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES), através do Programa de Suporte à Pós-graduação de Instituições de Ensino Comunitárias (PROSUC), de acordo com a Portaria CAPES nº. 024/2020.

O Quarteto não tão fantástico: o caso da Proficiência Cursos e Treinamentos

Introdução

Florianópolis, no bar do Boni, às oito horas da noite, os antigos amigos de trabalho Roberto, Caio, Augusto e Bruno, cada um com sua caneca de chope na mão, debatiam sobre o que os esperava no futuro, pois já trabalhavam a tanto tempo na Competências Cursos e nunca havia passado em suas mentes que sairiam da empresa.

Amigos de longa data, os quatro profissionais são excelentes em suas áreas de atuação, com potencial de almejar a grandeza para suas carreiras, porém a rotina, a falta de reconhecimento, a falta de opções ou até mesmo a busca por desafios motivou esses antigos trabalhadores da filial em Florianópolis a mudarem seus destinos.

Na mesma noite em que estavam reunidos bebendo, os amigos tomaram uma decisão na qual mudaria as suas vidas. Diante as incertezas e frustrações geradas na empresa a qual trabalhavam, os amigos resolveram abrir uma sociedade e fundar o seu próprio negócio, tornando-se assim não apenas amigos, mas também sócios. Bruno, Roberto, Caio e Augusto enfrentariam agora um novo cenário, deixariam de ser funcionários e passariam a ser os donos.

Após alguns meses, os amigos abriram a empresa e assim tornaram-se sócios. Logo após um ano da abertura da Proficiências Cursos e Treinamentos, os sócios começaram a almejar ter o seu espaço próprio para ministrar os cursos. Mas, o que não esperavam era que uma grande crise mundial afetasse essa nova etapa da organização, e assim, várias questões perambulavam pelas mentes dos sócios: o que iriam fazer diante este cenário? Fechariam a empresa? Tentariam negociar as dívidas? Realizariam outro empréstimo? Ou deveriam modificar as abordagens de mercado?

Onde tudo começou

A Competência Cursos teve seu início em 1998 na capital São Paulo, do qual começou atuando em áreas contábil, fiscal, empresarial e depois agregando cursos envolvendo as áreas de recursos humanos, previdenciária e de segurança do trabalho. Conforme a empresa se desenvolvia, foi abrindo filiais ao redor do Brasil, envolvendo diversas capitais, como por exemplo a capital catarinense, Florianópolis. Com o enfrentamento de diversas crises advindas de 2014 em diante, a empresa passou por mudanças de diretoria e começou a adotar estratégias diferentes.

Com a empresa em mudanças profundas, algumas filiais foram fechadas, pessoas foram demitidas e a qualidade do serviço diminuiu. Essas alterações empresariais foram tão profundas, que chegaram a alterar suas virtudes, a base da empresa, modificando até mesmo sua Missão, Visão e os Valores.

Inicialmente a Missão da Competência era definida como “Ofertar desenvolvimento profissional através de sólidos conhecimentos e orientação exclusiva da prática profissional, com formação ética e responsável para proporcionar melhor inserção no mercado de trabalho”, ela foi alterada para “Ofertar condições de desenvolvimento profissional, contribuindo no constante aprimoramento do profissional, assim possibilitando um futuro promissor”.

A Visão da empresa também foi alterada, antes ela era definida como “Ser referência nacional no ensino profissionalizante, disponibilizando exclusivamente os melhores recursos e atendimento personalizado para a formação de profissionais de sucesso”, sendo modificada para “Ser referência no ensino profissionalizante, com ampliação de novas unidades e atendimento responsável para a formação de profissionais de sucesso”.

E os Valores da empresa se baseavam em “Compromisso com qualidade, Melhoria Contínua, Inovação, Formação com Ética, Respeito e Integridade”, sendo parcialmente alterado para “Comprometimento com o Aluno, Melhoria Contínua, Trabalho em Equipe, Formação com Ética, Respeito”.

Os colaboradores da empresa perceberam essas mudanças e não as aceitaram tão bem, o foco a qualidade do serviço e na atenção ao cliente, agora deu lugar para o foco em custos e na sobrevivência da empresa, os funcionários também notaram as mudanças dos valores, visão e missão como um sinal de tempos difíceis.

Com o desempenho piorando e com menos atração de novos alunos, as filiais passaram a enfrentar uma dura crise financeira que gerou uma nova onda de demissões. Durante esses cortes de custos, a filial localizada em Florianópolis foi também fechada e os quatro amigos foram despedidos ou seriam realocados para outras unidades da organização, porém suas histórias não acabaram aqui.

Bruno, engenheiro de computação, trabalhava na empresa Competências Cursos a 6 anos, sempre apresentou bom desempenho e como sempre foi muito bem reconhecido, a gerência da sede em São Paulo ofereceu um cargo melhor e com bonificação para Bruno. Mas, para atuar no novo cargo, Bruno precisaria se mudar para São Paulo, deixando toda sua família que residia em Florianópolis. Em conversa com sua noiva com as possibilidades, Bruno resolveu que não iria aceitar a proposta. E assim, ao rejeitar a proposta, Bruno viu-se desempregado e permitiu-se por um tempo pensar nas possibilidades que teria.

Roberto, contador, trabalhava na empresa Competências Cursos a 12 anos, era metódico e pragmático, reconhecido pelo seu jeito frio e profissional, colocava sua carreira acima de tudo em sua vida, tomando diversos sacrifícios para si em momentos que a empresa necessitava, porém infelizmente a relação não era mútua. Em seus momentos de crise, a empresa precisava cortar custos e Roberto um dos funcionários mais antigos da filial, recebia valores elevados por sua experiência e foi trocado por um profissional menos experiente, porém com menor impacto na folha de pagamentos. Frustrado com tudo que o ocorreu na Competências Cursos, Roberto não pretendia ser funcionário novamente, estava decidido a abrir seu próprio negócio, só não havia delimitado ainda o que seria e nem onde abriria.

Caio, advogado, trabalhava na empresa Competências Cursos a 3 anos, era observador e empático, conseguia perceber antecipadamente a sua volta se as coisas iriam correr da forma que ele havia planejado, mesmo com pouco tempo de empresa em relação a outros colaboradores, ele recebia casos jurídicos complexos, conseguia encontrar brechas e facilidades em todo caso que colocasse o olho, “se está com o doutor Caio, então já pode considerar o caso resolvido” era a frase que mais ouvia dos colegas de profissão. Recebeu uma oferta para trabalhar na sede em São Paulo, mas seu histórico de ficar pouco tempo nas empresas falou mais alto, ele queria encontrar novos desafios. Conhecido já por seus instintos desafiadores, Caio agora pensava em enfrentar o desafio mais difícil até então, o de ter seu próprio negócio.

Augusto, administrador, trabalhava na empresa Competências Cursos a 10 anos, um exemplo de administrador, possuía conhecimento diversificado e encaixava em qualquer equipe, sendo um líder nato que era, diversos problemas que apareciam eram repassados para Augusto, mesmo que fosse fora da sua área, o administrador estava sempre disposto a ajudar. Recebeu propostas de outras empresas com o fim da filial em Florianópolis, mas decidiu tomar para si um espírito empreendedor, não queria mais ser empregado, queria ser agora um empregador e dono do seu futuro, tinha experiência para isso, só faltava a coragem e os fundos monetários, mas isso estava resolvido com sua demissão. Recebeu todos os encargos salariais da demissão. E já com o instinto empreendedor, Augusto vislumbrava dedicar-se ao mesmo ramo que trabalhava anteriormente, utilizando o conhecimento que possuía, para tornar-se um grande concorrente a Competências Cursos, pois teria uma visão prévia das fraquezas e ameaças

do mercado, podendo evitar assim que o seu empreendimento fosse atingido pelos mesmos problemas.

Com destinos muito parecidos e com todos recebendo os encargos salariais da demissão, os amigos perceberam que possuíam dinheiro suficiente para fazer uma verdadeira revolução em suas vidas, podendo alcançar o que os quatro almejavam, um trabalho, um futuro, um desafio, uma solução. E assim, iniciaram os planejamentos para abertura da empresa, dessa forma, no ano de 2018 foi fundada a Proficiência Cursos e Treinamentos.

O início da Proficiência Cursos e Treinamentos

A Proficiência Cursos e Treinamentos teve seu início em agosto de 2018, a empresa não dispunha de um escritório ou de salas para que os cursos fossem ministrados, isso permitia que os cursos fossem lecionados de uma forma mais maleável, atendendo a demanda conforme a procura em cada região, os cursos eram ministrados pelos próprios sócios da empresa, visto que cada um era muito bom na área em que atuava.

Ao definir o que queriam oferecer de serviços e onde queriam chegar, eles se inspiraram inicialmente na Competências Cursos, principalmente no seu modelo inicial que fez tanto sucesso e se provou duradouro por mais de uma década, e que infelizmente foi afetado pelas mudanças geradas pelas crises.

Para a missão da empresa foi definido da seguinte maneira: “Oferecer desenvolvimento profissional de qualidade com orientação exclusiva baseada em práticas profissionais, proporcionando uma formação de qualidade para melhor inserção no mercado de trabalho”. Essa missão foi montada pensando no que eles dispunham de melhor na Proficiência, que são os profissionais experientes e com qualidade na hora de ensinar.

Para a visão da empresa, os amigos apostaram ainda mais no diferencial da empresa como um precursor para todo o Brasil, definindo como: “Ser referência nacional no ensino profissionalizante, disponibilizando os melhores professores para um atendimento personalizado, garantindo a formação de profissionais de sucesso”.

Por fim os valores da empresa bebem muito da Competências Cursos, com as seguintes características: “Formar profissionais com Ética, Respeito e Integridade, Compromisso com o Aluno, Melhoria Constante e Atualização Constante”. Com valores atuais de acompanhar os padrões mundiais, porém mantendo valores que a Competências definiu a 20 anos atrás, a Proficiência aposta na história de seus sócios para dar um futuro promissor a empresa.

Como todo início de empresa, os escritórios dos sócios eram em suas próprias residências, visando minimizar os custos com locação, e para a realização dos cursos, a empresa abria inscrições por meio do seu site, o que facilitava para identificar qual região procurava por determinado curso, e assim, negociavam uma sala para locação no local que suportasse as necessidades da turma. Além disso, a Proficiência Cursos e Treinamentos possuía contratos com grandes empresas que buscavam profissionalizar e especializar seus colaboradores.

Bruno ficou responsável pelas mídias sociais e o marketing da empresa de forma geral, fazendo uma pesquisa generalizada pelo mercado descobriu que não havia tantos concorrentes pela região, porém apesar de poucos, eles possuíam melhores estruturas em comparação a Proficiência, além de mais confiança do mercado.

Com as pesquisas mercadológicas, Bruno descobriu que o custo reduzido era um dos pontos fortes da empresa em comparação a concorrência, e o fato de eles terem trabalhado na Competências Cursos deu uma fama satisfatória para o quarteto na região, e foi colocando a prova que o serviço de alta qualidade e custos baixos provaram-se essenciais para o crescimento da empresa, apesar que a empresa ainda estava crescendo e não dispunha de tanto capital quanto suas concorrentes.

No final de 2019, a Proficiência Cursos e Treinamentos contava com uma vasta cartela de clientes, onde os sócios já não estavam mais conseguindo atender com a frequência que necessitavam, e assim, em comum acordo resolveram investir em um escritório próprio, já que a concorrência dispunha de escritórios na região, então era esperado que possuíssem salas e disponibilizasse um ambiente como referência para que seus alunos fossem e tivessem aula.

Os sócios realizaram uma análise de demanda e era evidente que a maior procura por cursos era em São Paulo e região, e que o mais viável seria instalar a sede da empresa nesse local, a pesquisa também revelou que outros ex-membros da Competências Cursos de antigas filiais haviam tido a mesma ideia que o nosso quarteto, e tinham se instalado recentemente em São Paulo. Assim, em uma reunião, Bruno levantou alguns pontos que deveriam ser levados em consideração para a procura da sala ideal:

- Precisamos de uma sala no centro de São Paulo, o mais próximo da avenida paulista possível, pois lá está o nosso cliente potencial, pessoas que procuram se especializar e se atualizar cada vez mais em suas profissões, além de que há um novo concorrente na região a Domínio Treinamentos, são outros membros antigos da Competências Cursos, mas eles se instalaram a pouquíssimo tempo, se agirmos logo podemos desbancá-los já que estamos mais estruturados.

- Concordo Bruno, mas temos que avaliar também os custos, talvez uma sala tão no centro assim seja mais cara do que o que permite o nosso orçamento, além de que, se agirmos dessa maneira mais veloz podemos acabar atropelando processos no caminho. Indaga Augusto.

- Essa oportunidade é perfeita para nós, além do mais se apareceu uma empresa em São Paulo, outras podem aparecer também. Se perceberem o mercado potencial que há na região, e se ficarmos apenas assistindo, vamos perder essa chance! Responde Bruno de forma energética.

- Iremos avaliar as opções, seremos eficientes e certos, pode confiar que eu e o Roberto vamos conseguir! Afirmava Augusto com um ar de confiança.

A reunião serviu para levantamento das principais necessidades da empresa e também para delimitar o quanto poderiam gastar para a locação. Augusto, que cuidava de toda a parte administrativa da empresa, juntamente com Roberto que era contador, foram para São Paulo em busca da tão sonhada Sala.

A viagem foi longa, precisavam tomar a melhor decisão por sala, eram muitas opções e uma escolha errada poderia atrasar o futuro da empresa ou até mesmo inviabilizar o negócio por completo, Augusto e Roberto sabiam disso, e se dedicavam a encontrar o local perfeito. Foram muitas opções, desde opções com pouco espaço, alguns muito afastados do centro, alguns com valores exorbitantes e até mesmo negócios suspeitos, eram muitas alternativas e a dupla não poderia perder o foco.

Após intensa procura, encontraram o local ideal, e mais do que esperavam. Era um andar inteiro de um prédio na Avenida Brigadeiro Faria Lima, contava com três salas amplas para ministrar as aulas, e ainda espaço para recepção e escritório para os sócios, mas, necessitava de uma boa reforma, os pisos estavam quebrados e as paredes com pintura velha.

Inicialmente a reforma parecia algo simples, mas foram descobrindo novos problemas com o imóvel, a fiação foi feita de forma duvidosa, sendo chamada por Augusto como “uma verdadeira gambiarra”, precisando ser substituída, além de que havia rachaduras no local, que precisavam da presença de um especialista, do qual custaram valores que no total das reformas, se aproximaram a metade do valor do imóvel.

Após intensivas reuniões e acordos sugeridos entre os sócios e o proprietário da sala, conseguiram negociar com o proprietário da sala, para abater parte da reforma no aluguel do local, assim o dinheiro investido ali não seria perdido. E assim, com o intuito de buscar recursos para pagar a reforma e o aluguel, os sócios realizaram um levantamento das possibilidades que dispunham para utilizar como investimento no local, e assim, além de adquirir empréstimos bancários, iriam retirar uma parte do capital da empresa.

Os sócios elaboraram um planejamento, para alocar os valores que possuíam e assim acompanhar detalhadamente cada etapa e o quanto foi gasto do dinheiro do empréstimo e do dinheiro dos sócios. A reforma iniciou em meados de fevereiro de 2020, com os valores adquiridos com o empréstimo bancário, visando usar ao máximo esse valor, deixando o capital da empresa para as etapas finais.

Bruno havia levantado que esse imóvel seria um diferencial em relação as outras empresas, pois nenhuma oferecia cursos com o valor acessível em uma estrutura como aquela, eles precisariam aguardar até o final das reformas que estava prevista para o final de março, mas o investimento seria uma grande adição para a empresa e para o valor de seus serviços.

As reformas seguiam um cronograma proposto por Augusto, e Roberto mantinha em seus balanços todos os gastos e controles necessários para que tudo corresse bem, porém mesmo que o planejamento estivesse sendo executado de forma muito próxima do esperado, o inesperado acertou a Proficiência e o mundo inteiro, a pandemia originada pelo vírus COVID-19, que além de impedir que as obras fossem executadas, impedia também que os cursos fossem dados por questões de saúde.

Roberto chamou por Augusto em uma chamada de vídeo, apresentou todas as contas, vias, notas e o seu planejamento. Roberto estava desesperado pela situação em que a empresa se encontrava, o fato de os valores estarem muito distantes do planejamento e o rombo gerado pela falta de receita, fez com que eles percebessem a dura realidade, com fato de que a Proficiência poderia entrar em falência em questão de alguns meses. Com essas informações Augusto ligou para os demais sócios e marcou uma reunião por vídeo chamada no dia seguinte, pois precisavam identificar o que estava acontecendo e o que poderia ser feito. Após a reunião virtual, Roberto indagava sozinho:

- “Isso é terrível, nunca passou pela minha cabeça que perderíamos toda a nossa receita por meses, isso não poderia ter vindo em uma hora pior. Se não descobrirmos algo rápido a Proficiência não vai suportar”.

O início do fim?

As 9h da manhã de uma quarta-feira iniciaram a reunião, os sócios ainda estavam se acostumando com esse novo cenário virtual e com as reuniões a distância. As principais indagações feitas eram sobre o que deveria ser feito, pois o dinheiro estava faltando no caixa e era de conhecimento deles que as obras ainda não haviam sido concluídas, além disso, as contas estavam começando a atrasar, pois no planejamento dos sócios os valores apresentados eram outros. A situação era tão delicada que a Proficiência estava devendo dinheiro até mesmo para o governo por falta de pagamento de impostos.

- Eu chamei vocês aqui para falar de uma situação delicada da empresa, com obras paradas, sem aulas sendo ministradas e com dinheiro saindo do caixa da empresa constantemente, a água já está subindo para os nossos pescoços, estamos em uma corrida contra o tempo para que encontremos uma solução ou perderemos tudo que conquistamos”. Exclama Roberto para descontentamento de Augusto, Bruno e Caio.

- Mas nós estávamos crescendo tanto, eu nem mesmo estava dando conta de dar tantas aulas por semana, a situação já está tão crítica assim? – Dizia Bruno com uma feição de decepção em seu rosto.

- Infelizmente o investimento no novo imóvel nos colocou em uma posição de vulnerabilidade, as obras estavam correndo bem e os pagamentos estavam sendo feitos em dia, porém com a pandemia perdemos todas as nossas receitas e as obras pararam de vez. – Diz Roberto

- Mesmo que a gente tenha que parar as aulas presenciais, a gente pode continuar seguindo com as aulas virtuais, não é mesmo? Não é possível que a gente vai perder tudo por algo assim. – Diz Caio, visivelmente irritado com a situação.

- Eu já estou cuidando disso, nossas aulas podem ser trabalhadas virtualmente, porém já fui informado por algumas das empresas que nos contrataram que eles vão atrasar os pagamentos – Diz Augusto.

- Sim Augusto, infelizmente muitos foram afetados pela pandemia, nossa clientela já tem demonstrado dificuldades em manter os pagamentos, seremos obrigados a cortar custos para estancar a sangria ou ao menos ganhar tempo. – Diz Roberto, visivelmente abatido com a situação.

- O que faremos? Vamos optar por um empréstimo? Já fizemos isso antes, pode dar certo, não é? – Diz Bruno.

- Podemos talvez fechar a empresa e recomeçar ela do zero, pode parecer extremo, mas conheço um colega que pode ajudar com os trâmites. – Diz Caio.

- Eu estava pensando em renegociar as dívidas e propor mais prazo, pode nos custar mais em juros, mas ao menos ganharíamos tempo. – Diz Roberto olhando suas tabelas pelo smartphone.

- Podemos reposicionar a empresa e tentar atender outro tipo de clientela, a Competência Treinamentos fez isso no passado, mas a gente sabe onde eles erraram, pode ser uma possibilidade – Diz Augusto com confiança.

Os quatro sócios olham entre si e percebem que essa decisão precisaria ser estudada, porém o tempo estava correndo e a empresa necessitava de um rumo. Várias questões perambulavam pelas mentes dos sócios: o que faremos? Fechamos a empresa e começamos do zero novamente? Tentamos negociar as dívidas? Realizamos outro empréstimo? Mudamos nossas abordagens de mercado? Essas dúvidas precisavam ser respondidas logo ou todo o investimento feito seria perdido, cabe a você administrador ajudar a Proficiência Cursos e Treinamentos.

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

Após uma filial da Competências Cursos em Florianópolis encerrar suas operações, quatro amigos percebem a oportunidade de criar sua própria empresa de cursos profissionalizantes a Proficiência Cursos e Treinamentos, os cursos são ministrados pelos quatro sócios e com um serviço de qualidade a empresa expandiu seus negócios e passou a almejar um novo mercado: São Paulo. Foi decidido fazer um investimento de capital dos sócios para transferir suas operações para a metrópole paulista, porém com obras em andamento e contas chegando, o inimaginável ocorreu, uma crise pandêmica em todo o mundo que deixou uma grande dúvida de como continuar com a empresa. O caso debate possíveis estratégias a serem tomadas em situação de crises e imprevistos, além de debater também sobre o profissionalismo e os riscos em estratégias. A utilização deste caso é indicada para alunos de cursos de graduação e pós-graduação lato-sensu na área de estratégia empresarial, em disciplinas como Estratégias Organizacionais que tem como foco o entendimento dos conceitos de estratégias, e tem como objetivos proporcionar aos alunos a capacidade de avaliar e discutir sobre estratégias que possam ser implementadas na organização, visando minimizar os riscos.

Palavras-Chave: Casos para Ensino. Estratégia. Marketing.

Objetivos Educacionais

Após a leitura e discussão deste caso, os leitores deverão ser capazes de:

- Avaliar e discutir sobre as estratégias utilizadas na organização, assim como suas forças e fraquezas, visando identificar e solucionar os erros cometidos pelos sócios;
- Discutir sobre estratégias que possam ser implementadas na organização, visando minimizar os riscos.
- Identificar oportunidades e ameaças no ambiente inserido, destacando a importância do posicionamento de mercado.

Utilização Recomendada

Este caso foi desenvolvido para a aplicação em cursos de graduação e pós-graduação lato-sensu na área de estratégia empresarial, em disciplinas como Estratégias Organizacionais, que tem como foco o entendimento dos conceitos de estratégias, de preferência em graduações a partir da quarta sessão, pois nesta sessão os conceitos principais da disciplina já foram repassados. Para aplicação desse caso é recomendado que seja disponibilizado materiais que deem suporte para que todos os alunos compreendam a vivência empresarial ou para que aprofundem seus conhecimentos acadêmicos referentes às temáticas em questão.

Fontes de Obtenção de Dados

A construção do caso foi baseada em dados primários adquiridos por meio de entrevistas realizadas com os personagens principais do caso. Os nomes dos personagens e empresas são fictícios, para que dessa forma a identidade dos envolvidos fosse preservada.

Plano de Aula

Neste tópico, iremos apresentar duas sugestões para plano de aula, sendo o primeiro mais convencional por meio do ensino presencial, e o segundo, a maneira atual de ensino remoto, adotada por grande parte das Instituições de Ensino atualmente.

Ensino Presencial

Sugere-se que o professor disponibilize o caso para leitura com uma semana de antecedência, juntamente com um material teórico que forneça conhecimento aos alunos sobre as teorias a serem estudadas. Propõe-se ainda que o professor solicite que os alunos respondam as três primeiras perguntas e entreguem no início da aula, para que posteriormente possa ser feito uma análise do progresso do aluno perante a resolução do caso em sala.

No início da aula, sugere-se que o professor faça uma breve explicação das teorias abordadas no caso, objetivando sanar as dúvidas referente as questões respondidas em casa. Em seguida, recomenda-se que os alunos façam uma mesa redonda, com o intuito de analisar e debater essas questões. Por fim, propõe-se que o professor realize o fechamento da discussão dos discentes, apontando quais os principais pontos a serem analisados, explanando aos alunos quais as vantagens e desvantagens de cada alternativa disponível. Ressalta-se que as sugestões podem ser modificadas a critério do professor. Para a aplicação do caso, sugere-se a seguinte distribuição de horário:

Quadro 1: Sugestão para distribuição de horário para aplicação do caso de ensino.

Atividade	Duração (em minutos)
Breve exposição da teoria	30
Discussão das questões na mesa-redonda	50
Fechamento das discussões	30
Total	110

Fonte: Elaborado pelos Autores (2021).

Ensino Remoto

Sugere-se que o docente disponibilize o caso para os discentes com a antecedência mínima de uma semana, e peça para que realizem previamente a leitura. Propõe-se que já no início da aula em ambiente remoto o professor realize um quiz (como por exemplo o *Kahoot*) com os alunos, com a intenção de verificar qual foi a profundidade no qual os alunos realizaram a leitura. Abaixo segue algumas sugestões de questões para a realização deste quiz.

Quadro 2: Sugestão de questões para aplicação de quiz do caso de ensino.

Perguntas	Alternativas
1) O caso retrata o dilema de uma empresa do setor...	<input type="checkbox"/> Automobilístico/ <input type="checkbox"/> Industrial/ <input type="checkbox"/> Comercial/ <input checked="" type="checkbox"/> Educacional
2) O caso retrata a história de uma empresa composta por...	<input type="checkbox"/> Uma família/ <input checked="" type="checkbox"/> Quatro amigos/ <input type="checkbox"/> Um casal/ <input type="checkbox"/> Três amigos
3) Proficiência Cursos e Treinamentos teve seu início em...	<input type="checkbox"/> 2019/ <input type="checkbox"/> 2020/ <input checked="" type="checkbox"/> 2018/ <input type="checkbox"/> 2017)
4) Os sócios tinham suas áreas de atuação, com exceção de...	<input type="checkbox"/> Advocacia/ <input type="checkbox"/> Contabilidade/ <input type="checkbox"/> Engenharia/ <input type="checkbox"/> Administração/ <input checked="" type="checkbox"/> Pedagogia
5) No início, os sócios não possuíam escritório ou local fixo para ministrar os cursos	<input checked="" type="checkbox"/> Sim/ <input type="checkbox"/> Não
6) Alugaram um local já no primeiro ano da empresa em...	<input type="checkbox"/> Florianópolis/ <input type="checkbox"/> Curitiba/ <input checked="" type="checkbox"/> São Paulo
7) Os sócios realizaram algum planejamento para identificar qual seria a melhor opção para locação de um imóvel?	<input checked="" type="checkbox"/> Sim/ <input type="checkbox"/> Não
8) A Proficiência Cursos e Treinamentos não apresentou nenhum problema relacionado as questões financeiras para reforma da sala locada.	<input type="checkbox"/> Verdadeiro/ <input checked="" type="checkbox"/> Falso
9) A empresa possuía definições estratégicas, como missão, visão e valores?	<input checked="" type="checkbox"/> Sim/ <input type="checkbox"/> Não
10) Qual foi o motivo que acarretou a crise financeira da Proficiência Cursos e Treinamentos?	<input type="checkbox"/> Queda da bolsa de valores/ <input checked="" type="checkbox"/> Pandemia do COVID-19/ <input type="checkbox"/> Queda do dólar/ <input type="checkbox"/> Crise no setor da educação

Fonte: Elaborado pelos Autores (2021).

Com base no quiz o docente poderá verificar quais alunos realizaram uma leitura mais profunda ou não, assim, o quiz servirá como um parâmetro para a atividade a ser realizada a seguir. Em sequência, sugere-se que o professor faça uma explanação em sala de aula sobre os pontos apontados no caso em consonância com as respostas do quiz, associando com as teorias subjacentes. Após, propõe-se que o docente dê uma aula *online* em pequenos grupos para que identifiquem quais estratégias poderiam ser utilizadas para solucionar o dilema do caso, e também que realizem uma análise SWOT com o intuito de apontarem todas as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades identificadas por cada grupo.

Ainda, sugere-se que o professor retorne para a sala principal com todos os alunos e que solicite para que cada grupo indique a sua perspectiva sobre a situação, mediando sempre a discussão com base na teoria. Por fim, propõe-se que o professor realize o fechamento da aula apresentando os conceitos e teorias utilizadas no caso.

Sugestões de questões para discussão

Questão 1. Considerando as expectativas dos sócios, a missão, visão e valores propostos, estão de acordo com o propósito da empresa?

Questão 2. Com base na análise SWOT, identifique as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa Proficiência Cursos e Treinamentos, e elabore estratégias a serem implementadas pelos sócios.

Questão 3. O estabelecimento de metas é uma prática importante após a análise SWOT, quais metas deveriam ter sido definidas para estabelecer a sede em São Paulo?

Questão 4. Bruno entendia das condições do mercado, entendendo as oportunidades e ameaças da empresa, porém ignorou as forças e fraquezas da Proficiência Cursos e Treinamentos, por que é importante entender como sua empresa se posiciona no mercado?

Análise do Caso com Suporte na Literatura

Questão 1.

Os referenciais estratégicos são elaborados buscando alinhar todos os esforços da empresa, com base nos seus objetivos organizacionais, assim, as organizações definem sua missão, visão e valores, e essas definições estratégicas devem uniformizar as atividades e comportamento dos colaboradores e demonstrar a identidade da organização (MANHÃES et al., 2021). Primeiramente, definem a missão da organização. Kotler e Keller (2012) defendem a ideia de que para definição da missão, a empresa deve ter a resposta para algumas perguntas, como: Qual será o negócio da empresa? Quem serão os clientes? Qual valor a organização terá para o cliente? Os autores ainda defendem a ideia de que o sucesso organizacional está baseado no processo de formulação e de abordagem contínua dessas questões, buscando assim manter a missão organizacional sempre atualizada. Oliveira et al. (2016) complementa enfatizando que a missão é a maneira como a empresa se comunica com seus colaboradores, funcionários e como orienta as suas ações estratégicas.

Ainda neste contexto, segundo a perspectiva de Thompson e Strickland (1992, p.26) “as melhores declarações de missão usam terminologias simples e concisas, elas falam de forma alta e clara, gerando entusiasmo para futuro do curso da empresa e, encorajam a dedicação e esforço pessoal de todos na organização”. A missão proposta pelos sócios da Proficiências Cursos e Treinamentos é “Oferecer desenvolvimento profissional de qualidade com orientação exclusiva baseadas em práticas profissionais, proporcionando uma formação de qualidade para melhor inserção no mercado de trabalho”, é uma missão clara, curta, e objetiva e apresenta o que a empresa irá fazer, como irá fazer e para quem irá fazer, além de delimitar o segmento.

A segunda definição estratégica é a visão. A visão da empresa “desenha o quadro do futuro que ilumina sua trajetória e ajuda aos indivíduos a compreender por que e como respaldar os esforços da organização” (KAPLAN; NORTON, 2002, p. 85). Assim, a visão representa o que a organização pretende alcançar no futuro (MANHÃES et al., 2021). A visão definida pelos sócios da Proficiências Cursos e Treinamentos é “Ser referência nacional no ensino profissionalizante, disponibilizando os melhores professores para um atendimento personalizado, garantindo a formação de profissionais de sucesso”, nesta visão é constatada que a empresa apresenta uma declaração de rumo e uma delimitação do que pretende ser, é clara e transmite inspiração.

A terceira definição estratégica é com relação aos valores organizacionais, que precisam ser definidos após a missão e a visão da empresa (MANHÃES et al. (2021). Sertek, Guindani e Martins (2007, p. 56) enfatizam que “os valores são critérios de ação que direcionam as decisões das pessoas entre várias alternativas que possam atender à missão, condicionando ou orientando o seu modo de realização”. Os valores são, portanto, as normas abstratas e coletivas que os colaboradores da empresa utilizam para explicar as ações, e ainda, determinam a rotina empresarial, conduz o pensar e o agir da empresa diante as diversas situações (OLIVEIRA et al., 2016). Observa-se que os valores definidos para a Proficiências Cursos e Treinamentos foram: “Formar profissionais com Ética, Respeito e Integridade, Compromisso com o Aluno, Melhoria Constante e Atualização Constante”, sendo possível identificar a relação dos valores da empresa com a sua missão e visão.

Questão 2.

Possuir estratégias bem definidas é primordial para o sucesso das organizações, mas, o sucesso de uma estratégia depende da realização correta de vários fatores, integrando-os entre si (PORTER,1996). As organizações são sujeitas a variações do ambiente interno e ambiente externo, constituído por fatores macro e micro ambientais, que possuem oportunidades e ameaças, que fogem do domínio da empresa e que a afetam diretamente (NEIS; PEREIRA; MACCARI, 2017). Assim, diante as constantes oscilações do mercado e a alta competitividade, as organizações precisam desenvolver estratégias para se manter no mercado, possuindo uma visão de futuro, com o intuito de aproveitar as oportunidades e conseguir prever e se antecipar às ameaças (ALMEIDA; CARDOSO, 2014), para assim realizar um planejamento estratégico eficiente que seja capaz de colocar em ação, planos de ações e metas capazes de atingir os objetivos previamente definidos (BRASIL, et al. 2015). No setor de cursos profissionalizantes é ainda mais essencial, pois o número elevado de empresas que abrem todos os anos é considerável. Possuir estratégias bem definidas é de grande importância, ainda mais para as micro e pequenas empresas, visto que auxilia no alcance dos objetivos organizacionais (BRASIL et al., 2015). Assim, Stoner e Freeman (1994, p. 136), afirmam que “planejamento estratégico é o processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequada para alcançá-los”. Diante o cenário vivenciado pela organização e com o intuito de auxiliá-la na captação de novos potenciais clientes, o quadro 3 apresenta as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas desenvolvidas para a Proficiência Cursos e Treinamentos conseguir ter um alcance maior do seu público-alvo.

Quadro 3. Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.

<p>Questão estratégica 1. Como criar propagandas direcionadas ao público-alvo?</p> <p>Estratégia 1.1. Realizar um estudo do perfil do público-alvo e realizar propagandas alinhadas com estas informações, pelos canais identificados como mais eficientes.</p> <p>Ação estratégica 1.1.1. Levantamento de informações sobre o perfil do público-alvo.</p> <p>Ação estratégica 1.1.2. Identificação dos canais para a efetivação das propagandas.</p> <p>Ação estratégica 1.1.3. Criação de propagandas interativas e direcionadas ao público, alinhada a suas características e preferências.</p> <p>Período: Início imediato – Contínuo.</p> <p>Profissional responsável pela estratégia: Augusto e Bruno</p>
<p>Questão estratégica 2. Como atuar de maneira eficiente nas mídias sociais?</p> <p>Estratégia 2.1. Atualizar as mídias com frequência.</p> <p>Ação estratégica 2.1.1. Criar conteúdo.</p> <p>Ação estratégica 2.1.2. Artes gráficas para a apresentação de produtos e serviço.</p> <p>Ação estratégica 2.1.3. Intercalar fotos, vídeos e textos nas publicações.</p> <p>Estratégia 2.2. Criar engajamento.</p> <p>Ação estratégica 2.2.1. Criar publicações interativas para o público.</p>

<p>Estratégia 2.3. Criar promoções. Ação estratégica 2.3.1. Criar promoções (curti/comente/compartilhe) em datas temáticas. Ação estratégica 2.3.2. Criar promoções de indicação. Estratégia 2.4. Responder os clientes. Ação estratégica 2.4.1 Ter um tempo exclusivo para responder comentários e avaliações. Ação estratégica 2.4.1 Ter um tempo exclusivo para responder os clientes por <i>inbox</i>. Período: Início imediato – Contínuo. Profissional responsável pela estratégia: Augusto e Bruno.</p>
<p>Questão estratégica 3. Como ampliar a variedade de cursos ofertados?</p>
<p>Estratégia 3.1. Identificar a demanda. Ação estratégica 3.1.1. Realizar uma pesquisa de mercado. Ação estratégica 3.1.2. Analisar o portfólio dos concorrentes. Estratégia 3.2. Inserir novos cursos Ação estratégica 3.1.3. Divulgar novos cursos. Período: 3 meses após a abertura. Profissional responsável pela estratégia: Bruno e Roberto.</p>
<p>Questão estratégica 4. Como atrair novos clientes?</p>
<p>Estratégia 4.1. Buscar parcerias com empresas dos mais diversos setores e ofertar desconto em contratos para empresas com mais de 10 colaboradores. Ação estratégica 4.1.1. Fazer um mapeamento das empresas de cursos profissionalizantes próximos. Ação estratégica 4.1.2. Realizar parcerias de divulgação. Período: Início imediato – contínuo. Profissional responsável pela estratégia: Bruno e Caio.</p>
<p>Questão estratégica 5. Como ter maior alcance nas redes sociais?</p>
<p>Estratégia 5.1. Fazer parcerias com outras empresas Ação estratégica 5.1.1. Verificar a contratação de empresas que possuem boa visualização no mercado, que impulsionem o engajamento das redes sociais Ação estratégica 5.1.2. Marcar reuniões com influenciadores das mídias digitais. Ação estratégica 5.1.3. Fechar parcerias. Período: 2 meses antes da abertura da empresa em SP – contínuo. Profissional responsável pela estratégia: Bruno e Caio.</p>

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Após a definição das estratégias, a empresa deve planejar a implementação das ações e seu controle. Diante deste contexto, uma ferramenta geralmente utilizada em acordo com planejamento estratégico é a análise SWOT, pois é reconhecida tradicionalmente como uma forma de *brainstorming* (PHADERMROD; CROWDER; WILLS, 2016).

A análise SWOT é uma ferramenta de análise eficaz de uma situação, que desempenha um papel importante em campos que exijam planejamento estratégico, como por exemplo em marketing (GÜREL; TAT, 2017), e é caracterizada pela realização das análises internas (forças e fraquezas) e externas (oportunidades e ameaças) (KOTLER; KELLER, 2012). Assim, ao realizar a análise do ambiente externo, a empresa detecta quais são suas ameaças e oportunidades diante o seu ambiente competitivo, verificando também quais as chances de evolução de suas concorrentes e quais implicações essa evolução tem para as ameaças e oportunidades que uma organização. Já a análise interna ajuda a organização a identificar seus pontos fortes e fracos, auxiliando no entendimento de quais recursos e capacidades são prováveis fontes de vantagem competitivas e quais são menos prováveis (GÜREL; TAT, 2017).

Deste modo, é de grande importância que se realize uma análise SWOT da Proficiência Cursos e Treinamentos, visando desta maneira quais são suas forças para apostar nelas, quais suas fraquezas para que consigam melhorá-las, quais as ameaças para que possam se prevenir e quais são suas oportunidades para que as explorem. Assim, a análise SWOT foi realizada no quadro 4.

Quadro 4. Análise SWOT da Proficiência Cursos e Treinamentos.

Fatores Internos	Forças	Fraquezas
	<ul style="list-style-type: none">• Experiência dos sócios tanto no âmbito empresarial quanto para ministrar as aulas;• Custo-benefício nos serviços prestados;• Flexibilidade de atendimento;• Divulgação nas mídias sociais.	<ul style="list-style-type: none">• Indisponibilidade de Capital.
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none">• Sala para locação na rua Brigadeiro Faria Lima, próximo à Avenida Paulista;	<ul style="list-style-type: none">• Entrada de novos concorrentes.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2021).

Pelo quadro identifica-se que a Proficiência Cursos e Treinamentos apresenta como fraqueza a indisponibilidade de capital, assim, necessitam realizar um novo planejamento financeiro para averiguarem a melhor solução para este impasse. Como as fraquezas fazem parte dos fatores internos e são controláveis pela empresa, assim, após a identificação destas a organização deve analisar como poderá eliminá-la ou desenvolvê-la (FERNANDES, 2012). No entanto, a força a nível organizacional envolve propriedades e habilidades pelas quais uma empresa ganha uma vantagem sobre outras empresas (GÜREL; TAT, 2017), como força a organização analisa apresenta a experiência dos sócios tanto no âmbito empresarial quanto para ministrar as aulas e o baixo custo, além de apresentar flexibilidade no atendimento e ter a possibilidade de utilizar um plano de ações estratégicas para a divulgação nas mídias sociais, e com isso, alcançar mais potenciais clientes.

Já na perspectiva do ambiente externo, a Proficiência Cursos e Treinamentos apresenta como ameaça a entrada de novos concorrentes no mercado. A ameaça é um princípio que faz com que a organização apresente dificuldade para alcançar seus objetivos, referindo-se a uma situação desvantajosa para a empresa (GÜREL; TAT, 2017). Já a oportunidade é relacionada a uma condição externa e incontrolável pela organização, mas, que proporciona uma possibilidade favorável para a empresa (FERNANDES, 2012), e a Proficiência Cursos e Treinamentos tem como oportunidade a locação da sala na rua Brigadeiro Faria Lima, próximo à Avenida Paulista e a grandes empreendimentos comerciais.

Questão 3.

É essencial para as empresas possuir um planejamento após fazer pesquisas no mercado, ou seja, apenas as informações não são suficientes para tomar uma decisão, elas precisam ser filtradas e transformadas em planejamento e após análises do cenário vivenciado pela empresa e de suas próprias forças e fraquezas, é que deve ser feito um planejamento realista para assim definir metas para agir (KOTLER; KELLER, 2012).

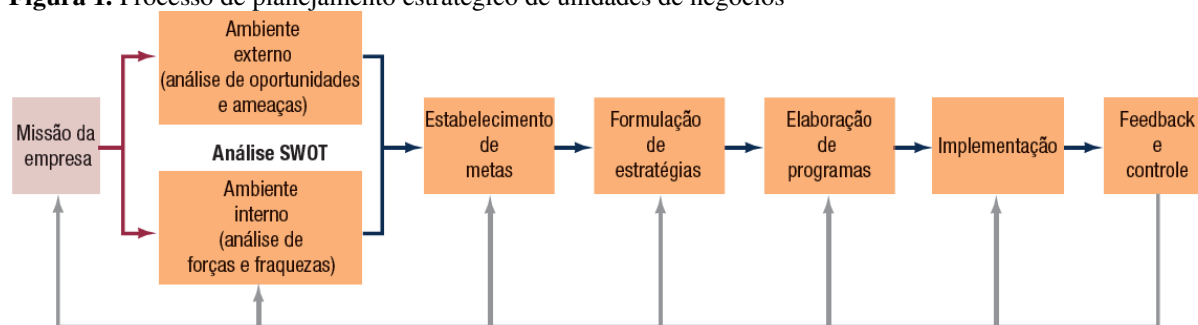
Dentre as fraquezas da análise SWOT está que a autoavaliação das forças e fraquezas da empresa podem não refletir a realidade (GÜREL; TAT, 2017) e é levando isso em consideração que é necessário ter objetivos consistentes e quantificados para colocar em prática o planejamento da empresa baseada na análise SWOT (KOTLER; KELLER, 2012).

A Proficiência Cursos e Treinamentos teve como Bruno precursor para definir as oportunidades e ameaças da empresa, e ao se deparar com uma oportunidade valiosa de uma região com grande aceitação para o negócio e que poderia proporcionar o crescimento que o quarteto procurava, Bruno não optou por um planejamento acompanhado dos outros sócios, mas sim em incentivá-los a irem o quanto antes temendo que a concorrência aproveitasse a oportunidade primeiro, já que havia se instalado.

Não foram definidas metas para a empresa, apenas um único objetivo de encontrar uma sede e se instalar nela o quanto antes, tomando riscos altos pela empresa, mesmo que tivesse ocorrido um caso de fraude, imprevistos diferentes poderiam ter efeitos devastadores em uma estratégia escolhida sem medir os riscos. O papel do estrategista trabalha em projetar o futuro da empresa, não é uma tarefa simples e nem sempre há todas as informações necessárias para se tomar uma decisão, porém é necessário diversas habilidades e competências para conseguir prever as possibilidades de onde a empresa estará no futuro (FERNANDES, 2012), algo que os quatro sócios poderiam possuir, mas Bruno sozinho não.

Caso a Proficiência Cursos e Treinamentos tivesse utilizado da análise SWOT de forma adequada e considerando a realidade atual da empresa e do mercado, o próximo passo para eles seria estabelecer as metas da empresa, com consistência, realismo e valores quantificados, poderia então na sequência serem formuladas estratégias com riscos menores ou até mesmo optar por uma estratégia totalmente diferente da escolhida pelo quarteto de apostar tudo no imóvel da rua Faria Lima em São Paulo (KOTLER; KELLER, 2012).

Figura 1. Processo de planejamento estratégico de unidades de negócios



Fonte: Kotler; Keller (2012, p. 49).

A Figura 1 representa todo o processo de planejamento estratégico, que de fato foi seguido pela Proficiência Cursos e Treinamentos, porém foi ignorado o “Estabelecimento de Metas”, além que a “Formulação de Estratégias” foi feita de maneira superficial e com riscos altos.

Questão 4.

O quarteto ao sair da Competências Cursos, optou por ficar na região de Florianópolis para estabelecer a Proficiência Cursos e Treinamentos, porém após o sucesso da empresa, optaram por se mudarem para São Paulo aproveitando uma oportunidade de mercado ligada a alta demanda do público localizado na região. É necessário citar que essa mudança implica em diversas questões ligadas ao posicionamento da empresa, é uma alteração ousada e que pode implicar em diversos aspectos da empresa.

A empresa possui uma proposta de valor de serviços com profissionais de grande experiência, em ambientes alugados e com preços competitivos, esses serviços têm como foco clientes localizados no estado de Santa Catarina e possui um microambiente de baixa concorrência. Ao se mudar para São Paulo, irá alterar sua proposta de valor, irá alterar seu público atingido tanto por questões geográficas, quanto por questões de valor agregado do serviço, que agora irá contar com uma sede própria, e esses fatores precisam ser levados em consideração pela empresa (KOTLER; KELLER, 2012).

Decisões no escopo corporativo, possuem potencial para criar ou destruir valor organizacional, impactando significativamente no desempenho operacional da empresa, podendo melhorar ou piorar, acarretando assim em consequências organizacionais (FELDMAN, 2020). Ao se mudarem para São Paulo, a Proficiência Cursos e Treinamentos

pode ter colocado todas suas fichas em um lugar que não se tem certeza de que terá sucesso, mesmo que a Fraude não tivesse ocorrido.

As forças da empresa são o diferencial dela que dá vantagem em relação aos concorrentes, é o que propulsiona a empresa em direção aos seus objetivos (GÜREL; TAT, 2017). Se a empresa tem como forças um serviço de qualidade a preços acessíveis, podendo ir até o seu cliente para atendê-lo, parte do valor do serviço está relacionado a expectativa do cliente ser superada nos moldes atuais, porém com a aquisição da sala em São Paulo, ficará mais difícil em manter os preços competitivos da forma que estão e isso pode alterar o tipo de público atendido pela Proficiência Cursos e Treinamentos (KOTLER; KELLER, 2012). Os custos da empresa podem se tornar altos o suficiente para que o cliente não perceba mais tanto no valor no serviço prestado, além na diminuição de mobilidade que a empresa antes tinha ao alugar salas para atender o seu cliente.

Além dos fatos citados, há também a situação financeira da Proficiência Cursos e Treinamentos. Uma fraqueza é algo que a empresa faz com qualidade baixa, com dificuldade ou abaixo dos padrões dos seus concorrentes, e nenhuma estratégia deve ser construída em cima dos pontos fracos da empresa (GÜREL; TAT, 2017). Ao estabelecer uma estratégia de investimento de alto risco, com uma empresa que já possuía recursos limitados e que precisou se endividar para concluir seu objetivo, essa estratégia precisa ser muito bem definida e é necessário minimizar riscos, porém o que antes era um ponto fraco para a empresa, agora se tornou um verdadeiro problema, que pode colocar fim em tudo que foi construído até então.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. C. L.; CARDOSO, A. J. G. Diagnóstico rápido Participativo e Matriz Swot: Estratégias de Planejamento Estratégico com Base na Atual posição do Curso de Secretariado Executivo UEPA. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 5, n. 2, p. 117, 2014.

BRASIL, A. S.; FOGAGNOLI, G. M.; ANDRADE, J. S.; LIMA, K. M. A. Planejamento estratégico e sua importância na microempresa. **Revista Conexão Eletrônica**, v. 12, n. 1, p. 375-394, 2015.

FELDMAN, E. R. Corporate Strategy: Past, Present, and Future. **Strategic Management Review**, v.1, p. 179–206, 2020.

FERNANDES, D. R. Uma visão sobre a análise da matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 13, n. 2, p 57-68, 2012.

GÜREL, E.; TAT, M. Swot Analysis: A Theoretical Review. **The Journal of International Social Research**, v. 10, n. 51, 2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis** (11a ed.). Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Strategic management: concepts and cases** (6th ed.). Homewood: Irwin, 1992.

MANHÃES, A. C. P. M.; MARIANO, T. B.; SILVA NETO, R. Análise Estratégica do Setor de Licitações de uma Instituição Pública de Educação Profissional e Tecnológica. **Revista Valore**, v. 6, n. 1, p. 20-40, 2021.

NEIS, D.; PEREIRA, M.; MACCARI, E. Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 5, p. 479–492, 2017.

OLIVEIRA, M. C.; PORTELLA, A. R.; FERREIRA, D. D. M.; BORBA, J. A. Comunicação de Responsabilidade Socioambiental na Missão, Visão e Valores de Empresas da BM&FBovespa e da Fortune 500. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 19, n. 2, p. 192-210, 2016.

PHADERMROD, B.; CROWDER, R.M.; WILLS, G.B. Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. **International Journal of Information Management**, v. 44, p. 194-203, 2016.

PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, v.74, n.6, p.61-78, 1996.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: IBPEX, 2007.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1994.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20–37, 2000.