



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

BEATRIZ LIMA DE OLIVEIRA

**ANÁLISE ORGANIZACIONAL PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA EMPRESA DE SERVIÇOS EM CAMPINA GRANDE – PB**

**Campina Grande
2022**

BEATRIZ LIMA DE OLIVEIRA

**ANÁLISE ORGANIZACIONAL PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA EMPRESA DE SERVIÇOS EM CAMPINA GRANDE – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Área de concentração:
Planejamento Estratégico.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira.

**Campina Grande
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

O48a Oliveira, Beatriz Lima de.
Análise organizacional para planejamento estratégico em uma empresa de serviços em Campina Grande- PB [manuscrito] / Beatriz Lima de Oliveira. - 2022.
52 p. : il. colorido.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas , 2022.
"Orientação : Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira , Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Planejamento estratégico. 2. Empresa de serviços. 3. Vantagens competitivas. 4. Análise organizacional. I. Título

21. ed. CDD 658

BEATRIZ LIMA DE OLIVEIRA

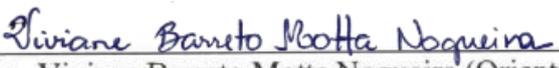
**ANÁLISE ORGANIZACIONAL PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA EMPRESA DE SERVIÇOS EM CAMPINA GRANDE – PB**

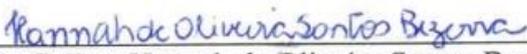
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

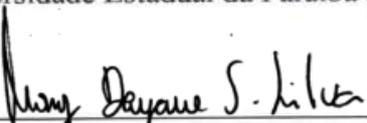
Área de concentração:
Planejamento Estratégico.

Aprovada em: 24/03/2022.

BANCA EXAMINADORA


Prof.^a. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof.^a. Dra. Hannah de Oliveira Santos Bezerra
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof.^a. Dra. Mary Dayane Souza Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Aos meus pais e minha irmã, por todo apoio,
empatia e amor compartilhados ao longo dessa
trajetória, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pelas incontáveis oportunidades, foram etapas repletas de bênçãos e aprendizagem, serei eternamente grata por nada me faltar durante esta desafiante caminhada. Agradeço também por todas as pessoas que conheci e as amigas que levarei, aos profissionais de todas as áreas da instituição, em destaque aos do curso de Administração.

Aos meus pais Iranilda e Luciano, minha base, sem vocês nada disso seria possível. Minha força e dedicação vêm de vocês, obrigada por todo apoio de sempre. A minha irmã Bárbara, que mesmo pequena, entende o motivo de estar muitas vezes ausente, mas que você cresça sabendo que a educação é o que nos transforma em pessoas melhores. A toda minha família, minhas tias Iris e Tatiana, que acreditaram em mim. Essa conquista jamais será só minha, é nossa!

Agradeço a professora Viviane, que abraçou a minha ideia e me motivou a não desistir, obrigada pelo apoio ao longo dessa orientação e pela dedicação. Não poderia deixar de lembrar da professora Leydiana, que também esteve comigo sendo esse suporte, um forte abraço.

A minha vó Creuza (*in memoriam*), embora fisicamente ausente, sentia sua presença ao meu lado, dando-me força. Essa é apenas uma das diversas conquistas que ela me dizia que eu iria conseguir. Te levarei sempre comigo, minha estrelinha! Aos meus amarelinhos, aos meus bons amigos que estiveram presentes nessa jornada, aos colegas de classe pelos momentos de amizade e apoio. Alinne, Adriano, Paulo e Kaio, vocês fizeram tudo ser melhor. A todos, minha eterna gratidão.

“Há três tipos de empresas: Empresas que tentam levar os seus clientes onde eles não querem ir; empresas que ouvem os seus clientes e depois respondem às suas necessidades; e empresas que levam os seus clientes aonde eles ainda não sabem que querem ir.” (Gary Hamel)

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo analisar uma academia atuante no ramo da prestação serviços voltados para a realização de atividades físicas, com o intuito de propor um modelo de planejamento estratégico, tendo em vista o desenvolvimento de vantagens competitivas, no qual, aponta-se o uso da análise SWOT e a ferramenta 5W2H. Para tanto, é indispensável compreender que manter um negócio com maior durabilidade no mercado, tem seus desafios e requer de estratégias inovadoras, bem como, identificar características presentes na empresa, possibilitando uma direção para mudanças e o alcance das metas estabelecidas. É de suma importância avaliar o cenário no qual a organização está inserida, independente de segmentação, o planejamento estratégico resulta em diversos benefícios para as empresas, realizando o levantamento de informações necessárias para o desenvolvimento de novas estratégias. A partir disso, realiza-se uma pesquisa descritiva e exploratória utilizando de métodos quali-quantitativos, bem como, pesquisa bibliográfica, partindo do ponto de vista de outros autores agregando na complementação do estudo. Desse modo, através dos resultados obtidos durante a análise organizacional realizada, são identificados pontos para melhorias nos aspectos internos e externos da empresa, oportunidades para implementação de outras formas para obtenção de lucro, estratégias para conseguir novos clientes e formas para otimização dos processos já existentes. Esta pesquisa visa também colaborar para um melhor entendimento da aplicabilidade do planejamento estratégico nas organizações.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico. Empresa de serviços. Vantagens competitivas. Análise organizacional.

ABSTRACT

The present research aims to analyze an academy active in the field of providing services aimed at performing physical activities, in order to propose a model of strategic planning, with a view to the development of competitive advantages, in which, it is pointed out the use of SWOT analysis and the 5W2H tool. Therefore, it is essential to understand that maintaining a business with greater durability in the market has its challenges and requires innovative strategies, as well as identifying characteristics present in the company, enabling a direction for changes and the achievement of established goals. It is extremely important to evaluate the scenario in which the organization is inserted, regardless of segmentation, strategic planning results in several benefits for companies, carrying out in the collection of information necessary for the development of new strategies. From this, a descriptive and exploratory research is carried out using qualitative-quantitative methods, as well as bibliographic research, based on the point of view of other authors, adding to the study's complementation. In this way, through the results obtained during the organizational analysis carried out, points for improvements in the internal and external aspects of the company, opportunities for implementing other ways to obtain profit, strategies to obtain new customers and ways to optimize existing processes are identified. This research also aims to contribute to a better understanding of the applicability of strategic planning in organizations.

Keywords: Strategic planning. Service company. Competitive advantages. Organizational analysis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	21
Figura 2 –	Matriz SWOT/FOFA.....	22

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ferramenta 5W2H.....	23
Quadro 2 – Cronograma de atividades.....	25
Quadro 3 – Matriz SWOT adaptada para academias.....	28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gêneros.....	31
Gráfico 2 – Faixas etárias dos entrevistados.....	31
Gráfico 3 – Escolaridade dos entrevistados da pesquisa de satisfação.....	32
Gráfico 4 – Renda familiar da pesquisa de satisfação.....	32
Gráfico 5 – Frequência de treino dos alunos.....	33
Gráfico 6 – Motivos pelo qual as pessoas treinam.....	33
Gráfico 7 – Classificação melhores horários para treinos.....	34
Gráfico 8 – Satisfação dos alunos – Equipamentos.....	35
Gráfico 9 – Relacionamento direto com cliente.....	35
Gráfico 10 – Satisfação dos alunos – Atendimento.....	36
Gráfico 11 – Custos com mensalidade.....	36
Gráfico 12 – Satisfação dos alunos – Empresa.....	37
Gráfico 13 – Retenção de clientes – Promoções.....	38
Gráfico 14 – Venda de produtos – vestuário e suplementos.....	38
Gráfico 15 – Prospecção de clientes.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Planejamento Estratégico	17
2.1.1	Origem e Conceito de Planejamento Estratégico.....	18
2.1.2	A importância do Planejamento estratégico nas Empresas.....	19
2.1.3	Tipos de Planejamento.....	20
2.2	Análise Organizacional	21
2.2.1	Ferramentas Utilizadas para Análise Organizacional.....	21
2.2.2	Análise de SWOT.....	22
2.2.3	Método 5W2H.....	23
3	METODOLOGIA	24
3.1	Objeto de Estudo	26
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	27
4.1	Análise SWOT	27
4.1.1	Pontos fortes na análise de ambiente.....	28
4.1.2	Pontos fracos encontrados na análise de ambiente.....	29
4.2	Pesquisa de Satisfação de clientes	30
4.2.1	Aspectos Socioeconômicos.....	30
4.2.2	Experiências dos Clientes X Serviços Prestados.....	32
4.3	Modelo de plano de ações	39
4.3.1	Ferramenta 5W	39
4.3.2	Ferramenta 2H	40
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
	REFERÊNCIAS	45
	APÊNDICE	48

1 INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, as empresas necessitam de atenção às quatro perspectivas gerenciais – planejar, controlar, agir e monitorar. Embora o viés da ação seja mais atrativo por proporcionar visivelmente alterações e resultados, tem-se que para prover ações efetivas, o planejamento é uma fase essencial. “O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelos executivos para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”. (OLIVEIRA, 2007, p. 35).

Para a aplicação de um modelo decisório eficaz, torna-se necessária uma análise estratégica, voltada para a profunda compreensão de todos os processos e procedimentos de uma organização. O planejamento estratégico é uma ferramenta de suma eficiência, no qual auxilia na coleta das informações pertinentes às propostas de inovações e para a gestão de mudanças. Através dele o gestor obtém uma visão detalhada sobre o cenário atual de uma empresa, o que influencia diretamente com relação à tomada de decisões e na aplicação no que se refere ao plano de ações.

Para o empresário Luiz Alexandre Garcia, “Todo planejamento estratégico força você a analisar alternativas para o seu negócio. Mesmo que você não identifique, num primeiro momento, alternativas viáveis ou o “pulo do gato”, esse exercício faz parte da construção do futuro da organização”. (GARCIA, 2012, p. 17). Contudo, alguns gestores optam por utilizá-lo quando as organizações apresentam algum histórico de regressão, ou seja, quando a empresa se encontra em um cenário de riscos, o que realmente pode resultar em pontos positivos para o alcance de novas estratégias. Porém, o que não inibe o uso dessa mesma ferramenta para empresas bem sucedidas, como também as que estão iniciando no mercado, ou mesmo em fase de maturação e análise da viabilidade da ideia de negócio.

Perante essas situações, são vários os fatores que destacam a aplicabilidade de um planejamento estratégico como base para identificação de pontos fortes para direcionamento a um modelo decisório voltado para as estratégias competitivas. Entretanto, quais os aspectos que fazem com que os gestores optem por utilizar essa ferramenta após a empresa apresentar cenários de riscos, será por falta de conhecimento a respeito da aplicação do planejamento na empresa ou apenas relacionado ao mesmo ser visto apenas como uma despesa desnecessária.

Após a identificação da quantidade de alunos matriculados saindo da empresa, torna-se necessária a compreensão dos motivos que estão fazendo com que os clientes deixem de utilizar desses serviços, a modo que auxiliem na busca de estratégias tanto para recuperação desses alunos, quanto na prospecção de novos clientes. A presentepesquisa tem por objetivo principal

analisar uma academia atuante no ramo da prestação serviços voltados para a realização de atividades físicas, com o intuito de propor um modelo de planejamento estratégico, tendo em vista o desenvolvimento de vantagens competitivas, no qual, aponta-se o uso da análise SWOT e a ferramenta 5W2H.

Como pode também ser chamado, o setor terciário, denominação dada às atividades econômicas que englobam as prestações de serviços e de comércio. É de suma importância o estudo dessa área para a economia do país, pois, é o setor de maior desenvolvimento e crescimento comparados ao setor primário e secundário, sendo também o maior responsável por grande parte da circulação de renda na economia, influenciando diretamente na criação de empregos.

De acordo com dados da PNAD Contínua (IBGE, 2015 b), no segundo trimestre de 2015, mais de dois terços (67,7%) da população ocupada trabalhava no setor terciário da economia, 14,2% na indústria em geral, 10,4% no setor primário e 7,7% no setor de construção. Contudo, empreender no Brasil tem seus desafios, influenciados por diversos fatores, sejam eles internos ou externos, manter uma empresa requer diversas análises e estratégias, para adaptar-se às mudanças e inovações que auxiliam uma organização a manter-se firme no mercado.

Atualmente, os dados não são dos melhores, no período de 2019, o mundo encontrou-se em meio a uma crise histórica, em nível de calamidade pública por decorrência da pandemia de coronavírus (covid 19). Com seu ápice em 2020, muitos dos empreendedores fecharam suas portas, devido às restrições de funcionamento, aumentando respectivamente a taxa de desemprego. Grande parte dos setores foram afetados, segundo dados do (IBGE, 2020b), O Produto Interno Bruto (PIB) do país avançou 3,2% no quarto trimestre de 2020, mas encerrou o ano com queda de 4,1%, totalizando R\$7,4 trilhões. É o maior recuo anual da série iniciada em 1996. Essa queda interrompeu o crescimento de três anos seguidos, de 2017 a 2019, quando o PIB acumulou alta de 4,6%. O PIB per capita alcançou R\$35.172 no ano passado, recuo recorde de 4,8%. Os dados são do Sistema de Contas Nacionais Trimestrais, divulgado hoje (3), pelo IBGE.

“O resultado é efeito da pandemia de Covid-19, quando diversas atividades econômicas foram parciais ou totalmente paralisadas para controle da disseminação do vírus. Mesmo quando começou a flexibilização do distanciamento social, muitas pessoas permaneceram receosas de consumir, principalmente os serviços que podem provocar aglomeração” (PALIS, 2020 *apud* Brasil, 2021).

A análise citada acima pela coordenadora de contas nacionais, Rebeca Palis, reflete o cenário atual de muitas empresas voltadas para a prestação de serviços. O que antes era desafio para os empreendedores, mais do que isso tornou-se relevante o estudo de como o planejamento estratégico pode auxiliar numa organização tendo em vista os dias atuais. A empresa estudada neste trabalho é uma academia, em que também teve que fechar as suas portas por um tempo, como todas as outras empresas que não eram consideradas como “serviços essenciais” devido à grande taxa de contaminação que o coronavírus apresenta.

Em contrapartida, a todo esse cenário de pandemia e seus impactos, estudos realizados comprovaram a eficácia das atividades físicas contra o vírus, trazendo uma vantagem para os empreendedores desse segmento. Além disso, surge a necessidade de uma análise mais específica que auxilie outras empresas não apenas as de serviços, a se inspirar no planejamento estratégico como ferramenta que direciona a tomada de decisões tanto voltados para o cenário atual como para estimativas do futuro, resultando não só na recuperação (pós) crise, como também em abertura de novos negócios, inovações de serviços, esperamos contribuir como base para os futuros estudos.

Portanto, é comum identificar que algumas empresas preferem utilizar essa ferramenta quando estão passando por momentos difíceis, de crise, onde buscam formas para solucionar algo que poderia já estar sendo evitado preventivamente. Desse modo, o presente trabalho tem como objetivo analisar uma academia atuante no ramo da prestação serviços voltados para a realização de atividades físicas localizada na cidade de Campina Grande - PB, com o intuito de propor um modelo de planejamento estratégico, tendo em vista o desenvolvimento de vantagens competitivas, no qual, aponta-se o uso da análise SWOT e a ferramenta 5W2H.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento estratégico

De acordo com Chiavenato (1993), o planejamento corresponde a um mecanismo administrativo que possibilita determinar, antecipadamente, os objetivos a serem atingidos, bem como os meios a serem utilizados. Mesmo com o passar dos anos, as teorias administrativas preservam a necessidade de planejar, e ainda o elenca como essencial quando se busca a adequação às inovações.

Avaliar o processo do planejamento desde sua criação, os detalhamentos utilizados durante a implementação, como as estratégias, alterações de métodos, prazos, inovações, até a verificação dos resultados após a análise de como determinada empresa reagiu aos procedimentos, faz com que a mesma veja de outra forma o que pode estar obtendo lucro ou prejuízo para a organização.

Chiavenato (2001, p. 221) ressalta a que o planejamento:

Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. Assim, planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência. (CHIAVENATO, 2001, p. 221).

Conforme citado acima, a administração aponta o planejamento como uma das principais ferramentas de estudo, por estar diretamente interligada ao âmbito de ações com relação a objetivos e inovações.

Uma pesquisa divulgada pelo IBGE (2019), aponta que apenas 40% das 597.200 empresas criadas em 2012 estavam ativas em 2017. Complementando, um dos principais motivos ao qual se atribui esse cenário, conforme um estudo do Sebrae, é a falta de planejamento nas empresas, em especial nas de pequeno e médio porte.

Do total de 694,5 mil empresas que nasceram em 2009, 536,6 mil (77,3%) permaneceram ativas em 2010, 452,5 mil (65,2%) sobreviveram até 2011, 387,4 mil até 2012 (55,8%) e 329,9 mil (47,5%) continuaram no mercado até 2013. Ou seja, após quatro anos da entrada no mercado, mais da metade das empresas não sobreviveram. Observou-se também uma relação direta com o porte: após quatro anos da entrada no mercado, a sobrevivência das empresas sem pessoal ocupado assalariado foi de 40,9%, enquanto na faixa de 1 a 9 foi de 69,1% e de 10 ou mais foi de 76,7%. Empresas maiores tendem a apresentar taxas mais altas de sobrevivência. Nas faixas menores existem grandes movimentos de entrada e saída e conseqüentemente taxas mais baixas de sobrevivência (IBGE, 2013)

Outro fator imprescindível para uma empresa são as estratégias. As estratégias devem fazer parte da rotina de uma empresa, visto que proporcionam entender seus objetivos, auxiliando como oportunidade de identificar diferenciais das demais do mesmo segmento. As decisões tomadas através da aplicação das estratégias é o que irão definir se a empresa continua trabalhando de determinado estilo ou se irá elaborar novas estratégias que resultem em novas metas a serem traçadas, como também, definem o clima e a cultura de uma organização.

A partir dessa via, temos o planejamento estratégico como uma ferramenta formal e complexa cuja aplicação demanda tempo e dinheiro, sendo típico em grandes empresas; entretanto, seus benefícios podem ser usufruídos também por micro e pequenas empresas (SANTOS, 2005)

Depois das definições de planejamento e estratégia de formas individuais, pode-se correlacionar ambas as. Assim, explana-se:

Planejamento Estratégico é, normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. OLIVEIRA (2007, p.17).

Conforme a citação acima, não são apenas os cenários de sucesso que proporcionam o desenvolvimento de uma empresa. As ameaças e fraquezas, vistas a grosso modo como pontos fracos, quando analisadas de forma estratégica podem ser uma oportunidade de inovação para um negócio.

Complementando, Oliveira (1991) define planejamento estratégico como um processo gerencial que permite ao executivo estabelecer um rumo para a empresa, de modo a otimizar sua relação com seu ambiente a qual está inserida.

As estratégias compõem o planejamento a fim de realizar, colocar uma ideia em ação após um estudo de como devem ser aplicadas. Analisando a empresa como um todo, observando desde suas condições internas, como também as externas. Voltado para a empresa como forma de prestação de serviços ou produtos, como na verificação de ambiente externo, concorrência.

2.1.1 Origem e conceito de planejamento estratégico

O planejamento estratégico empresarial emergiu nos anos 40, quando as forças que atuam no mercado começam a se tornar cada vez mais imprevisíveis e inesperadas, forçando as organizações a buscarem novas formas de planejamento e gestão que lhes permitam se

posicionar melhor num mercado cada vez mais competitivo. Desde então, ele evolui de um processo não estruturado e intuitivo para um processo estruturado, formalizado e estratégico.

Para Oliveira (1991), planejamento estratégico como um processo gerencial que permite ao executivo da empresa estabelecer um rumo para ela a fim de otimizar a relação da empresa com seu ambiente.

O planejamento estratégico surge como uma técnica política administrativa, que de princípio parece uma ferramenta neutra, mas, que faz parte da construção humana e que está em constante evolução, buscando inovar-se ao cenário atual, aprimorando suas técnicas.

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta de auxílio no processo gerencial, e é cada vez maior o número de empresas que percebe que os desafios e ameaças que aparecem diariamente são também oportunidades para desenvolver soluções e abrir novos mercados para seus produtos. Isso é planejar estrategicamente o futuro da empresa (MOTA, 2020).

As empresas que optam por realizar o planejamento estratégico, entendem a importância de ter uma visão mais ampla antes de tomar decisões, contudo, para qualquer processo dentro de uma organização, o planejamento é uma ferramenta eficaz.

2.1.2A importância do planejamento estratégico nas empresas

Fazer um bom planejamento exige passos simples e que podem ser feitos por qualquer empresa, independentemente do seu tamanho. Contudo, o planejamento estratégico é visto como algo de difícil utilização, quando na realidade sua implementação é mais simples do que aparenta.

De acordo com Andion e Fava (2002, p. 28)

Saber utilizar os instrumentos do planejamento de forma coerente, adaptando-os a realidade da empresa e as suas necessidades, pode ser então uma excelente arma competitiva. Para utilizá-la eficazmente, é importante que os gestores conheçam bem cada um dos elementos do planejamento e suas funções, assim como as mudanças que estão ocorrendo no contexto competitivo, as quais estão influenciando na própria prática do planejamento e lançando alguns desafios para a sua gestão nas empresas.

Conforme citado acima, são inúmeros os benefícios da aplicação do planejamento estratégico, destacando o mesmo como uma arma competitiva, pois através dele podemos obter uma análise externa que auxilie com relação a concorrência, como também de forma interna avaliando o clima organizacional como um todo.

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, por meio da análise de um ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes

e fracos para o cumprimento da sua missão e, por meio desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos (FISCHMANN; ALMEIDA. 1996).

Segundo Almeida (2003), planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir. Portanto, o planejamento estratégico possibilita uma visualização prévia de oportunidades, como também uma forma preventiva de evitar riscos, direcionando o gestor na tomada de decisões.

2.1.3 Tipos de planejamento

Um bom planejamento ajuda a empresa a antecipar as mudanças e responder rapidamente a elas; ajuda-a também a se preparar melhor para eventos inesperados. Assim, o planejamento é uma parte essencial da boa administração (KOTLER, 2003).

Conforme citado acima, planejar é pensar à frente e torna-se essencial para o campo da administração, entretanto, para cada situação existe um tipo de planejamento, são eles: Estratégico, tático e operacional.

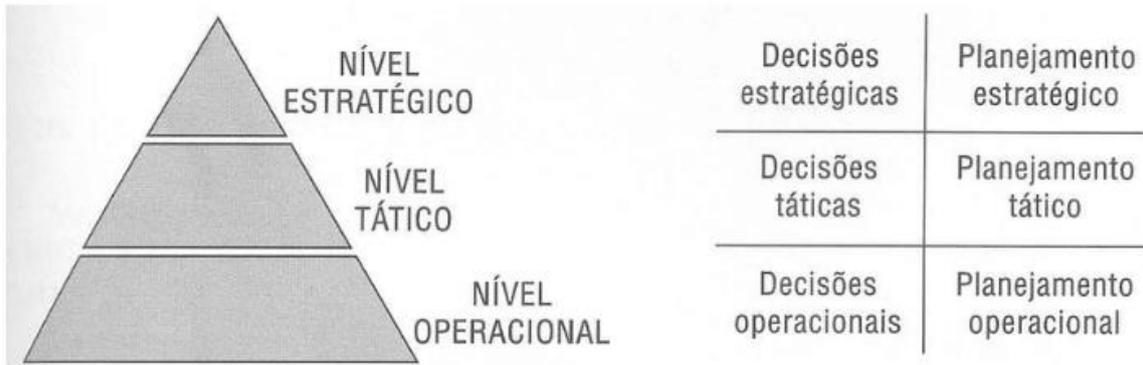
O planejamento estratégico, conforme vem sendo explanado, visa proporcionar sustentação metodológica à empresa, de modo a estabelecer a melhor direção para seguir, e isto diante de uma interação otimizada com relação aos fatores externos. Frequentemente trata-se como uma responsabilidade dos níveis mais altos da organização.

Planejamento tático é o processo feito a nível intermediário da hierarquia de uma empresa, que busca otimizar os departamentos, por meio de metas de médio prazo. Essa programação é um desdobramento do planejamento estratégico, o que ocorre em um nível acima e envolve presidência e diretoria (MARCONDES, 2016). Complementando, Oliveira (2007) pontua que, o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo.

De acordo com o portal Frazão (2017), o planejamento operacional busca viabilizar o alcance das metas e objetivos definidos no planejamento estratégico da organização. Ou seja, é no planejamento operacional que ficarão definidas as tarefas cotidianas e os detalhes das operações da empresa para tornar os objetivos estratégicos possíveis.

Conforme Figura 1, criada por Oliveira (2007) ao analisarmos a pirâmide, observamos que para cada nível de decisões existe um tipo de planejamento, respeitando uma sequência hierárquica. Contudo, uma auxilia no processo da outra, fazendo que haja uma interligação entre os três níveis.

Figura 1. Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2009, p. 15)

2.2 Análise Organizacional

Segundo Chiavenato (2003, pg. 23), organização é uma entidade social composta de pessoas e de recursos, deliberadamente estruturada e orientada para alcançar um objetivo comum. Ou seja, as empresas estão voltadas para a realização de objetivos, com intuito de crescimento e rendimentos. O processo administrativo é capaz de descrever cada função das ferramentas administrativas, sendo elas:

- **Planejamento:** definir missão, formular objetivos, definir os planos para alcançá-los, programar as atividades;
- **Organização:** dividir o trabalho, designar as atividades, agrupar as atividades em órgãos e cargos, alocar recursos, definir autoridade e responsabilidade;
- **Direção:** Designar as pessoas, coordenar os esforços, comunicar, motivar, liderar, orientar;
- **Controle:** definir padrões, monitorar o desempenho, avaliar o desempenho, realizar ação corretiva.

A análise organizacional, pode ser realizada tomando como base os processos administrativos, para definição de um planejamento estratégico, resultando no alcance dos determinados objetivos e metas.

2.2.1 Ferramentas utilizadas para análise organizacional

Para Ferrel e Hartline (2005), uma análise organizacional/situacional, serve como base para que os formuladores do plano tenham um panorama detalhado da empresa, avaliando três ambientes: o ambiente voltado para o consumidor, o ambiente externo e interno. Existem

ferramentas que auxiliam nesse processo, como a análise de SWOT, 5W2H, indicadores de desempenho, no qual, recolhe informações para as possíveis mudanças e/ou adequações das empresas.

2.2.2 AnáliseSWOT

De acordo com Kotler (2000, p. 114), descreve uma maneira estruturada para a realização de um planejamento estratégico através de uma ferramenta denominada SWOT (do inglês, forças - strengths; fraquezas – weaknesses; oportunidades – opportunities e ameaças - threats). Formação da matriz SWOT, conforme a Figura 2.

Figura 2: Matriz SWOT/FOFA

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (ORGANIZAÇÃO)	FORÇA	FRAQUEZA
EXTERNA (AMBIENTE)	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Adaptado de ValueBased Management (2011)

Forças e fraquezas, como explicam Bucelli e Popadiuk (2007), são descritos como os pontos fortes e fracos da organização, ou seja, compõem o seu ambiente interno. Enquanto as oportunidades e ameaças fazem parte do ambiente externo, onde sua análise deve ser realizada com base no que está fora da empresa, a análise pode ser avaliada em dois níveis: do macroambiente e do ambiente setorial.

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2007, p.13), a análise permite identificar o grau em que as forças e fraquezas atuais são relevantes, e capazes de lidar com as ameaças ou capitalizar as oportunidades no ambiente empresarial”. Ou seja, através dessa

análise a empresa terá uma visão de como elaborar uma estratégia tendo como bases os ambientes separados pela matriz.

2.2.3 Método 5W2H

De acordo com Grosbelli (2014) *apud* Polacinski (2012) a 5W2H é uma ferramenta que consiste em um plano de ação para atividades pré-estabelecidas que tem a necessidade de serem desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades. Também tem como objetivo principal responder a sete questões e organizá-las. Segundo o SEBRAE (2008), a técnica 5W2H é uma ferramenta simples, porém poderosa, para auxiliar a análise e o conhecimento sobre determinado processo, problema ou ação a serem efetivadas, podendo ser usado em três etapas na solução de problemas:

a) **Diagnóstico:** na investigação de um problema ou processo, para aumentar o nível de informações e buscar rapidamente as falhas;

b) **Plano de ação:** auxiliar na montagem de um plano de ação sobre o que deve ser feito para eliminar um problema;

c) **Padronização:** auxilia na padronização de procedimentos que devem ser seguidos como modelo, para prevenir o reaparecimento de modelos.

Fidelis (2020), discorre que a sigla é formada pelas iniciais, em inglês, das sete diretrizes que, quando bem estabelecidas, eliminam quaisquer dúvidas que possam aparecer ao longo de um processo ou de uma atividade. Conforme Quadro 1, são elas:

Quadro 1: Ferramenta 5W2H

5W2H	
5W:	
1. What	o que será feito?
2. Why	por que será feito?
3. Where	onde será feito?
4. When	quando será feito?
5. Who	por quem será feito?
2H:	
1. How	como será feito?
2. Howmuch	quanto vai custar?

Fonte: Adaptado pela Autora, 2022.

3 METODOLOGIA

De acordo com Coutinho (2021), metodologia é a definição dos procedimentos e ferramentas utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa. Engloba também a análise dos dados em vista a solucionar o problema em estudo. Ou seja, é a forma em que o pesquisador busca soluções com base científica para alcançar um resultado do seu estudo. Este Capítulo aborda desde as características da natureza da presente pesquisa, a descrição do objeto de estudo e a apresentação das ferramentas para coleta e análise de dados.

A presente pesquisa adota os pressupostos de pesquisa descritiva e a exploratória, tendo assim por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007). Portanto, torna-se de suma importância explorar o tema da pesquisa, observando os cenários que compõem o assunto abordado pelo pesquisador, tanto com relação aos casos analisados no passado, quanto aos voltados para presente e futuro, mas, sempre com o foco no objetivo da pesquisa, resultando em possíveis melhorias e/ou novas descobertas para determinada área.

A abordagem descritiva também se faz presente. De acordo com Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Ou seja, durante esse estudo o pesquisador passa a ter um conhecimento mais acentuado a respeito do assunto, tendo em vista que a mesma analisa o tema de forma mais aprofundada, observando e registrando os dados com clareza e detalhamento, descrevendo de fato a realidade dos dados.

Os métodos de pesquisa utilizados neste trabalho foram tanto o qualitativo, onde o pesquisador procura revelar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação ou problema, focalizando-o como um todo. Esse tipo de abordagem enfatiza a complexidade natural das situações, evidenciando a inter-relação dos seus componentes. As pesquisas tanto qualitativas, quanto quantitativas analisam como base de seu delineamento às questões ou problemas específicos. Braga e Boente (2004), discorre que não importa a pesquisa sempre haverá antes algum contexto que terá a parte quantitativa, tudo que pode ser mensurado em números, classificados e analisados, utiliza-se de técnicas estatísticas. Já na visão de Ramos (2003) a qualitativa não é traduzida em números, na qual pretende verificar a relação da realidade com o objeto de estudo, obtendo várias interpretações de uma análise indutiva por parte do pesquisador.

O formato de pesquisa bibliográfica agrega no processo de construção do estudo. Baseado em Gil (2002, p. 44), em que são exemplos característicos desse tipo de pesquisa voltados para investigações sobre ideologias ou análise das diversas posições acerca de um problema.

Para a realização dos procedimentos para a realização da pesquisa, foi elaborado o cronograma conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2: Cronograma de Atividades

Cronograma de Atividades (Fevereiro/Março - 2022)				
Organização das etapas para formulação do plano de ações.	2° Semana	3° Semana	4° Semana	5° Semana
Entrevista com o gestor	X			
Entrevista com o colaborador	X			
Pesquisa de Satisfação - Clientes		X		
Análise dos Resultados			X	
Matriz SWOT			X	
5W2H			X	
Elaboração do plano de ações				X

Fonte: Elaborado pela Autora, 2022

Tendo em consideração a busca por respostas, seguindo as etapas informadas acima, foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas, de forma presencial na Academia. Sendo a primeira com o gestor, no qual, é o proprietário da empresa onde lida com a parte administrativa e financeira, a segunda entrevista foi realizada com um dos colaboradores no qual atua como professor, prestando o suporte operacional no atendimento aos clientes. As entrevistas foram gravadas e transcritas para agregar ao processo de análise dos resultados.

Neste mesmo sentido, foi elaborado um questionário online com foco na satisfação do cliente, o mesmo é composto por dezesseis questões, das quais quatro foram sobre os aspectos socioeconômicos e doze questões voltadas para as experiências dos mesmos com a academia. O questionário ficou disponível para respostas no período de uma semana, sendo divulgado nas redes sociais da empresa, onde foi respondido por uma amostra de 17 pessoas, sendo elas clientes da empresa que frequentam os três horários: manhã, tarde e noite.

Ademais, a fim de concretizar os objetivos e a aplicabilidade desta pesquisa, após o levantamento de dados coletados através das respostas dos entrevistados, foram utilizadas ferramentas como a análise SWOT, a ferramenta 5W2H. Com base nos resultados obtidos a partir das respostas tanto do questionário e entrevistas quanto o uso das ferramentas administrativas, tornou-se possível a elaboração de novas estratégias, como também a análise da satisfação da entrega do serviço para o cliente e a compreensão do cenário atual da gestão da empresa, proporcionando um conhecimento eficaz na busca de melhorias e otimizações de processos. Os dados obtidos foram representados em gráficos para uma melhor compreensão.

3.1 Objeto de estudo

As informações foram coletadas em uma academia localizada na cidade de Campina Grande – PB, onde seu foco é a prestação de serviços. A empresa tem um total de oito funcionários, sendo duas recepcionistas e seis profissionais de educação física. Dentre os serviços ofertados estão os de musculação, dança, e *MuayThai*. Seu funcionamento é de segunda a sábado, nos horários de 05:00 às 11:00 – 14:00 às 22:00, o prédio é composto por térreo mais um andar, onde na parte do térreo encontra-se a recepção e dois banheiros com chuveiros para os clientes, no andar de cima localiza-se os maquinários e os demais aparelhos para a prática das atividades físicas. A academia dispõe de um sistema de gestão denominado como Actuar, neste software são registrados as informações e os dados pessoais dos clientes, o mesmo também é integrado a uma catraca via biometria para o controle de entrada e saída de alunos. Os gestores não utilizam parametrização de processos para um maior controle da empresa, alguns exemplos na prática, são: não fazem uso dos meios tecnológicos ou de gestão de organizações para controles de fluxo de caixa, entradas e saídas só são registradas ao final de cada mês. Outra questão seria com relação a organização de documentos tanto da academia, quanto dos alunos, ficam soltos pela recepção, gerando um acúmulo de papéis desnecessários, como também muitas vezes chegando a perdê-los. O marketing, canal de grande abrangência para negócios, também é algo que não está sendo utilizado, tendo em vista estas observações torna-se necessária a implementação de uma ferramenta que auxilie nesse processo. Esta pesquisa teve seu início após a identificação da queda no número de alunos, pré e pós pandemia de covid 19, resultando na necessidade da observação das possíveis causas e na busca de soluções.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme Teixeira (2003, pg. 177) a análise de dados configura-se numa fase importante no empreendimento de investigações nas Ciências Sociais Aplicadas, sobretudo no campo dos estudos em desenvolvimento, gestão e organizações. Para obter as informações apresentadas nesta seção, a presente pesquisa foi aplicada numa academia localizada na cidade de Campina Grande – PB, como objetivo analisar a empresa e propor um modelo de planejamento estratégico, tendo em vista o desenvolvimento de vantagens competitivas, no qual, aponta-se o uso da análise SWOT e a ferramenta 5W2H.

4.1 Análise SWOT

Entre os diversos cenários das organizações, para identificação de vários aspectos voltados para uma visão estratégica, a análise SWOT é uma ferramenta muito eficaz. Ela proporciona em sua análise, a verificação dos pontos fortes de uma empresa, ou seja, suas forças e oportunidades. Neste sentido, em entrevista ao proprietário e ao colaborador, sendo realizada na academia, podemos identificar como alguns dos pontos fortes da empresa:

Proprietário: [...] é, acho que primeiramente a gente tem que pensar na localização, equipamentos, é funcionários né, equipe de trabalho conosco mais tudo de bom.

Colaborador:[...] O ponto forte é que a localização é muito boa, o maquinário, é o espaço físico é muito bom né, o prédio é bom de se trabalhar tem espaço.

Contudo, torna-se necessário também avaliar os pontos fracos da empresa, analisando suas fraquezas e as ameaças, com o objetivo de buscar pontos de melhorias. Afirmam Filho, Araújo e Quintauros (2014, p. 10) Pontos fracos são características que colocam a empresa em desvantagem quando comparada aos seus concorrentes, deixando transparecer falhas e falta de habilidades, reduzindo os valores e qualidades, limitando ou comprometendo a sua sustentabilidade.

Ainda em entrevista ao proprietário e ao colaborador, podemos identificar como pontos fracos da empresa:

Proprietário: [...] é, primeiramente, a parte de profissionais que tem profissionais que não foram adequados né, de acordo com o que eu queria. Mas que hoje em dia tá dando certo.

Colaborador: [...] fraco tá, falta de conversa, de planejamento, certo, falta de investimento também, precisa investir, toda empresa não pode só você colocar os funcionários e não tá

renovando certo, até mesmo promovendo o curso para os trabalhadores e também renovando a empresa, os equipamentos.

As ameaças estão ligadas aos fatores externos que podem prejudicar o sucesso de uma empresa. Segundo Fernandes (2012) Ameaça, em síntese, é uma situação atual ou potencial, presente no ambiente externo, que, se não for adequadamente rechaçada ou mantida à distância segura, pode prejudicar, em grau relevante e por longo tempo, o alcance de objetivos ou o desempenho do negócio. Ou seja, analisando com antecedência o que ameaça seu negócio, através desta informação, o gestor terá tempo para reverter a situação e tomar a devida ação em prol da empresa.

Diante disso, os entrevistados informaram que são possíveis ameaças a empresa:

Proprietário: [...] é a concorrência né, porque sempre houve concorrência, mas não é nada que pode atrapalhar não.

Colaborador: [...] se você não tem planejamento ou não tem investimento, o seu negócio não vai fluir, você vai perder o alunado, então perdendo o aluno o seu negócio não vai ir pra frente.

Conforme Quadro 3, analisa-se a matriz SWOT, aplicada às informações sobre a empresa de serviços.

Quadro 3: Matriz SWOT - Adaptado para academia

	Fatores Internos	Fatores Externos
Pontos Fortes	Forças	Oportunidades
	Boa localização geográfica Valores compatíveis Diversidade em maquinários Infraestrutura ampla	Treinamentos Eventos Inovação em equipamentos Inovação em modalidades
Pontos Fracos	Fraquezas	Ameaças
	Falta de marketing Colaboradores poucos capacitados Pouco uso de tecnologia Falta de direção estratégica	Concorrência com valores menores Baixa procura dos clientes Baixa diferenciação dos serviços oferecidos Aumento dos impostos

Fonte: Adaptado pela Autora, 2022.

4.1.1 Pontos fortesna análise de ambiente

Forças

- Boa localização geográfica: A empresa é localizada em um bairro de constante movimentação e de grande visibilidade;

- Valores compatíveis: Os valores referentes as mensalidades, são compatíveis aos serviços prestados;
- Diversidade em máquinas e equipamentos: A academia dispõe de grande quantidade de equipamentos disponíveis para a realização das atividades físicas;
- Infraestrutura ampla: O espaço é amplo e bem agradável.

Oportunidades

- Treinamentos: A academia tem um espaço no qual pode alugar para outros professores realizarem treinamentos, ou até a mesma pode dispor de cursos voltados para área da educação física;
- Eventos: A academia pode fazer parcerias e promover eventos como por exemplo, corridas de ruas;
- Inovação em equipamentos: Por mais que a academia disponha de uma grande quantidade de equipamentos, torna-se necessário a busca de novidades para atrair novos clientes e manter os que já utilizam dos serviços da empresa;
- Inovação em modalidades: A empresa também pode disponibilizar novas modalidades para seus clientes.

4.1.2 Pontos fracos encontrados na análise de ambiente

Fraquezas

- Falta de marketing: Tendo em vista a grande visibilidade que as redes sociais proporcionam às empresas na atualidade, quando não é utilizado esse tipo de serviço, a empresa pode apresentar uma queda no que se refere a possíveis novos clientes;
- Colaboradores poucos capacitados: Quando não se tem investimento na capacitação dos funcionários, reuniões estratégicas, os resultados tendem a interferir no atendimento;
- Pouco uso de tecnologias: Grande aliada das empresas, as tecnologias surgem com o objetivo de facilitar os processos e procedimentos organizacionais, o uso de forma eficaz auxilia e beneficia o crescimento da empresa;
- Falta de direção estratégica: Quando não se tem planejamento, o negócio tende a regredir, necessitando de novas estratégias tanto para a identificação de falha como também na busca de suas correções.

Ameaças

- Concorrência com valores menores: Podendo fazer com que os alunos, busquem outras empresas do mesmo segmento a custos menores;
- Baixa procura dos clientes: Saída ou baixa procura, diminuindo o quadro de alunos da academia;
- Baixa diferenciação dos serviços oferecidos: Com a falta de inovações nas prestações de serviços, os alunos podem buscar outras academias a procura de novas modalidades;
- Aumento dos impostos: Algo que pode influenciar nos valores da mensalidade, cabendo ao proprietário tomar estratégias para que aumente o quadro de matriculados assim não precisando alterar os valores.

4.2 Pesquisa de satisfação de clientes

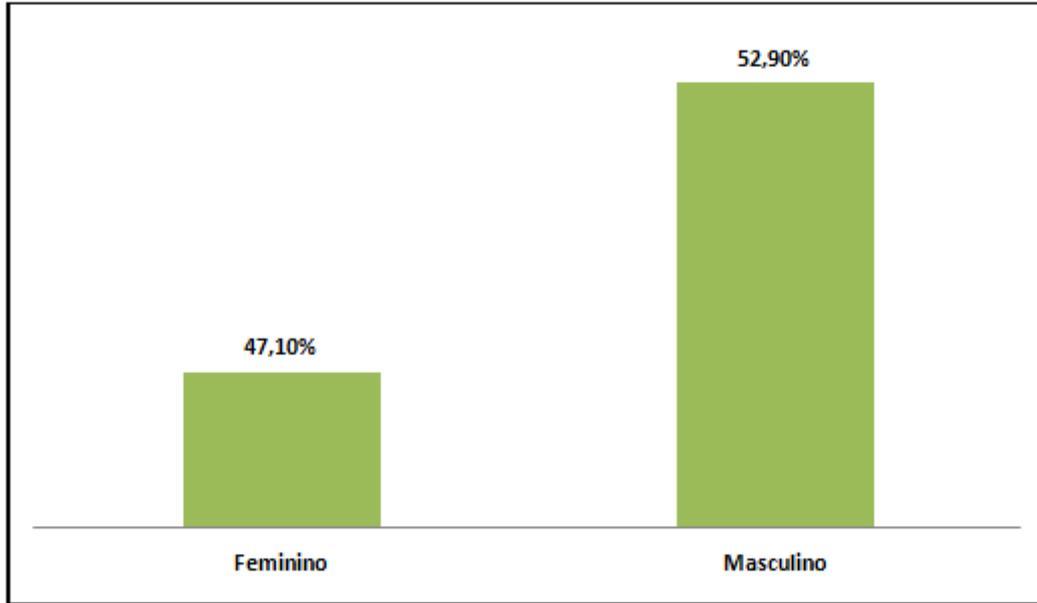
Na percepção de Cobra (1997, pg. 16) não basta apenas manter os clientes satisfeitos, ou seja, não se mantém clientes apenas satisfeitos. É preciso encantá-los, ou melhor dizendo, surpreendê-los. Sendo assim, conhecer às necessidades dos clientes faz parte do processo de entendimento de como elaborar estratégias pensando na fidelização dos mesmos. Com esse objetivo, os questionários online é uma opção prática para análise de métodos quantitativos e qualitativos, conforme os resultados a seguir:

Número de pessoas que responderam o formulário online: 17 pessoas;

Período: 14 a 19 de fevereiro de 2022.

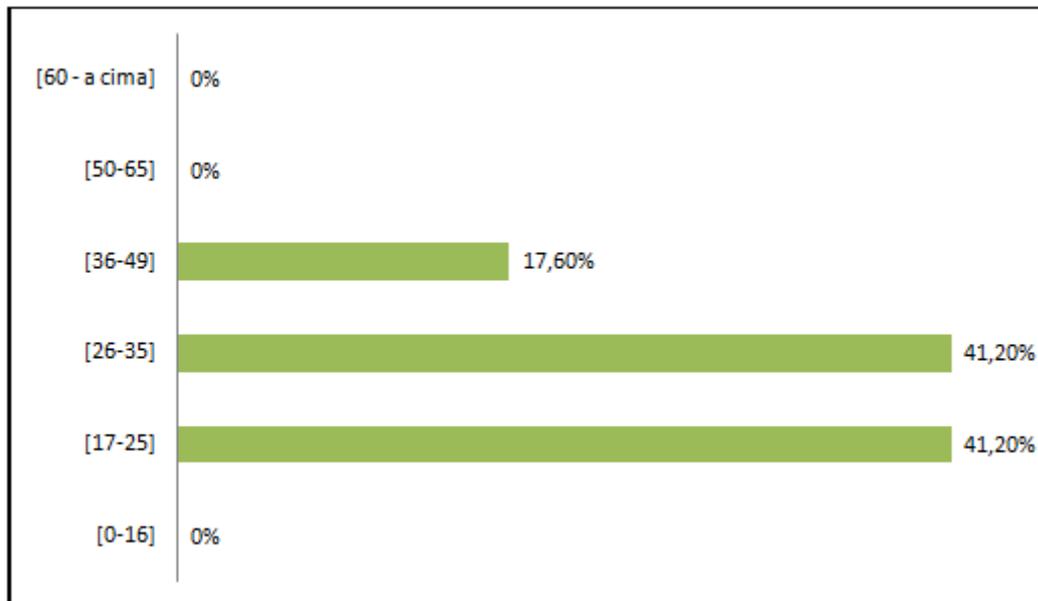
4.2.1 Aspectos socioeconômicos

O Gráfico 1, diz respeito ao gênero no qual os entrevistados intitulam-se, sendo 47,10% do sexo feminino e 52,90% do sexo masculino..

Gráfico 1. Gêneros

Fonte: Elaborado pela Autora (2022)

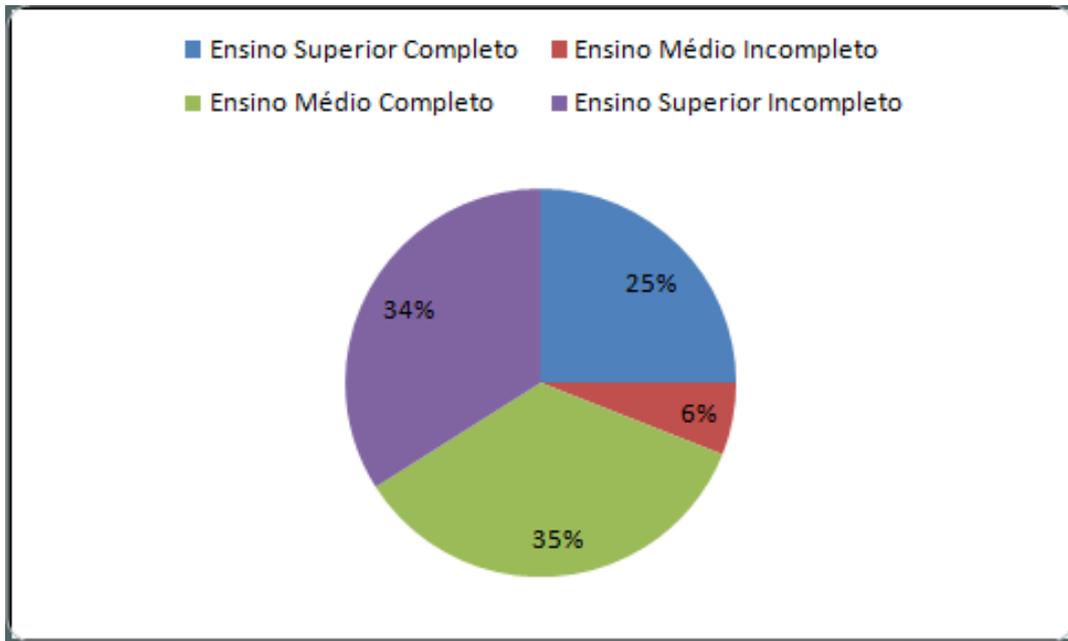
O Gráfico 2, representa a faixa etária dos entrevistados, sendo 41,20% entre 17 a 25 anos, 41,20% entre 26 a 35 anos e 17,60% entre 36 a 49 anos.

Gráfico 2. Faixas etárias dos entrevistados

Fonte: Elaborado pela Autora (2022)

O Gráfico 3, representa a escolaridade dos entrevistados, sendo representado por 35% com ensino médio completo, 34% com ensino superior incompleto, 25% com ensino superior completo e 6% com ensino médio incompleto.

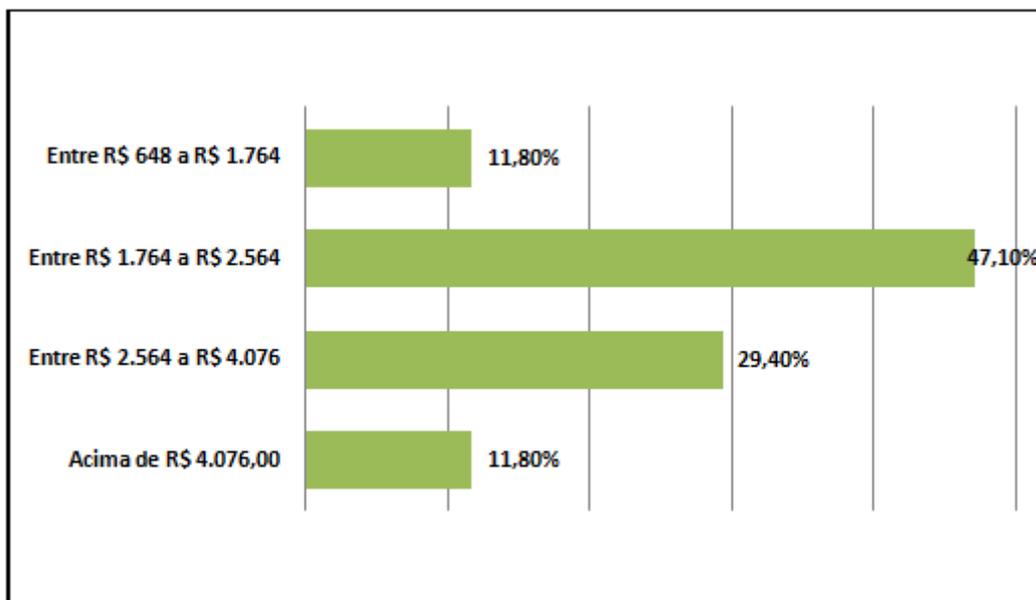
Gráfico 3. Escolaridade dos entrevistados da pesquisa de satisfação



Fonte: Elaborado pela Autora (2022)

O Gráfico 4, representa a renda familiar no qual os entrevistados se enquadram, resultando em 11,80% entre R\$ 648,00 até R\$ 1.764,00. 47,10% entre R\$ 1.764,00 até R\$ 2.564,00. 29,40% entre R\$ 2.564,00 até R\$ 4.076,00 e 11,80% possui renda acima de R\$ 4.076,00.

Gráfico 4. Renda familiar da pesquisa de satisfação

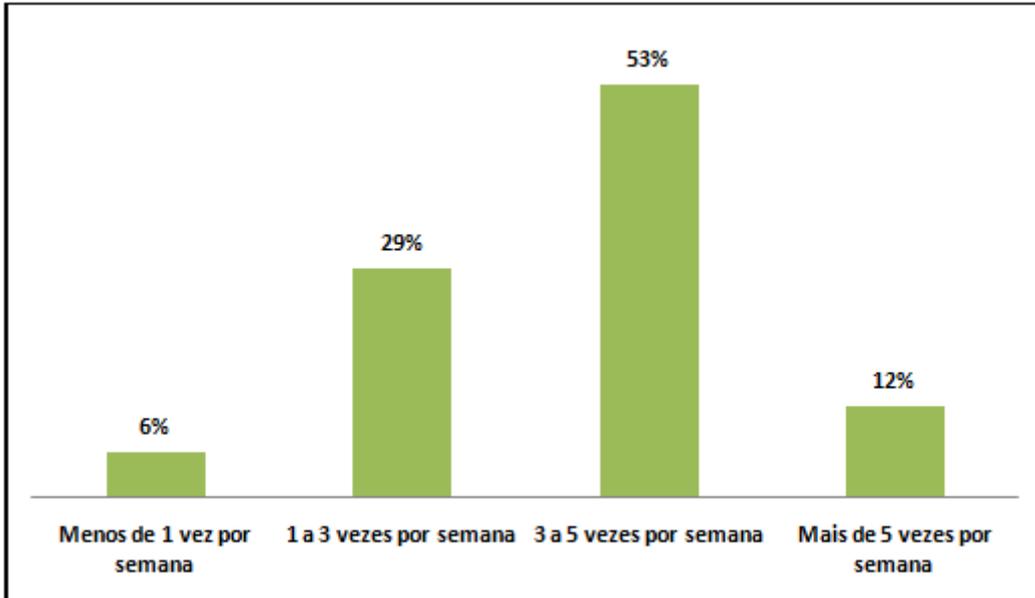


Fonte: Elaborado pela Autora (2022)

4.2.2 Experiências dos clientes x serviços prestados

O Gráfico 5, é composto pela frequência das atividades físicas realizadas pelos clientes da academia, chegando ao resultado que 6% treina menos de 1 vez na semana, 29% de 1 a 3 vezes por semana, 53% de 3 a 5 vezes por semana e 12% mais de 5 vezes por semana.

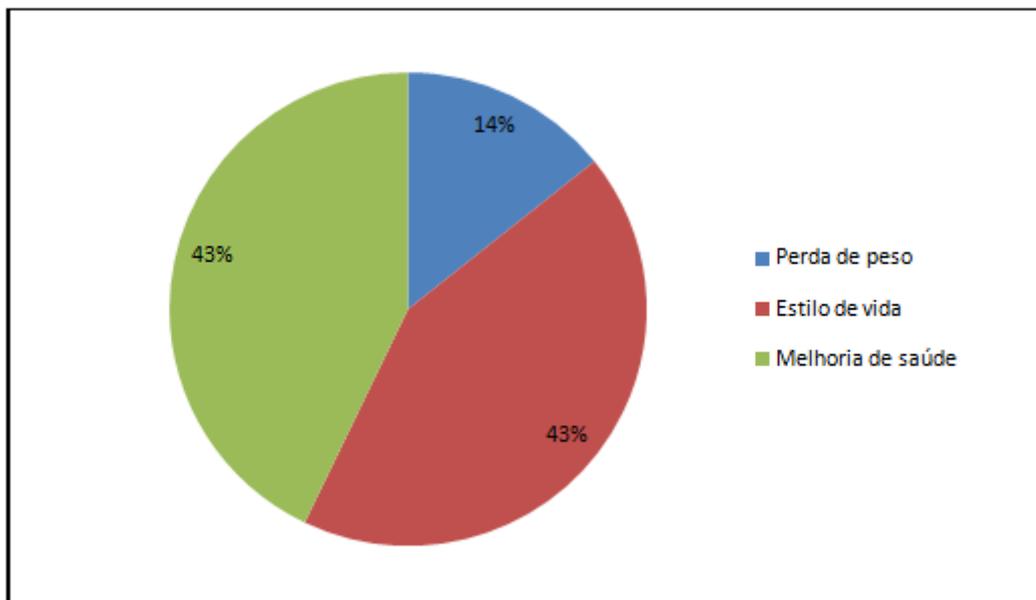
Gráfico 5. Frequência de treino dos alunos



Fonte:Elaborado pela Autora (2022)

O Gráfico 6, é composto pela motivação que faz os alunos praticarem atividades físicas na academia, sendo 43% por estilo de vida, 43% por melhoria de saúde e 14% dos entrevistados treinam com o objetivo da perda de peso.

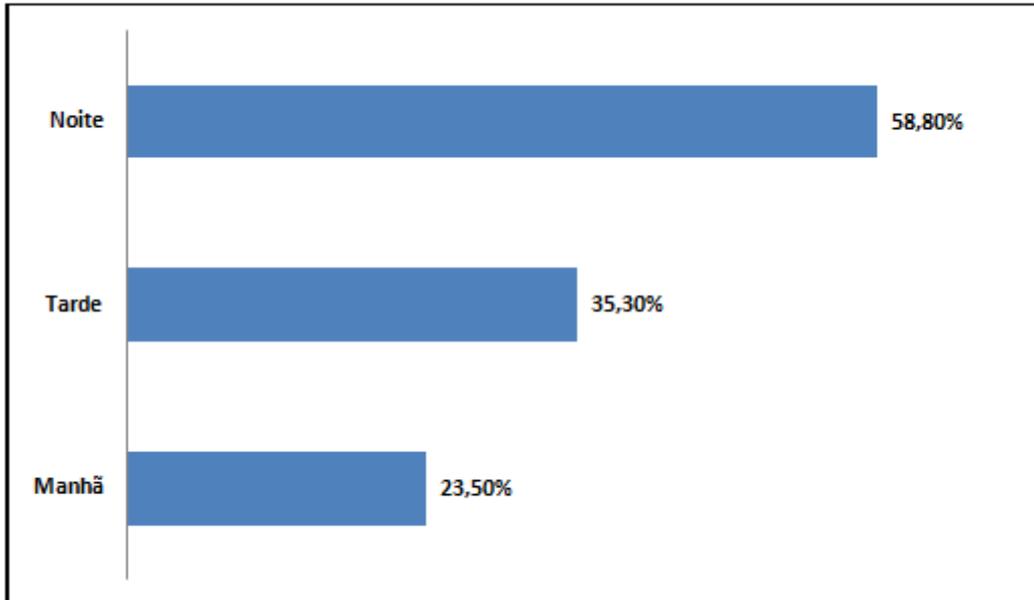
Gráfico 6. Motivos pelo qual as pessoas treinam



Fonte:Elaborado pela Autora (2022)

O Gráfico 7, refere-se aos melhores horários na opinião dos alunos, para a realização de atividades físicas na academia. Sendo o horário da noite considerado como o melhor com 58,80% das respostas. 35,20% escolhendo o período da tarde e 23,50% o horário da manhã. Tendo em vista os horários de baixa demanda, uma alternativa para aumentar à procura durante esses períodos, seria com promoções específicas para esses horários.

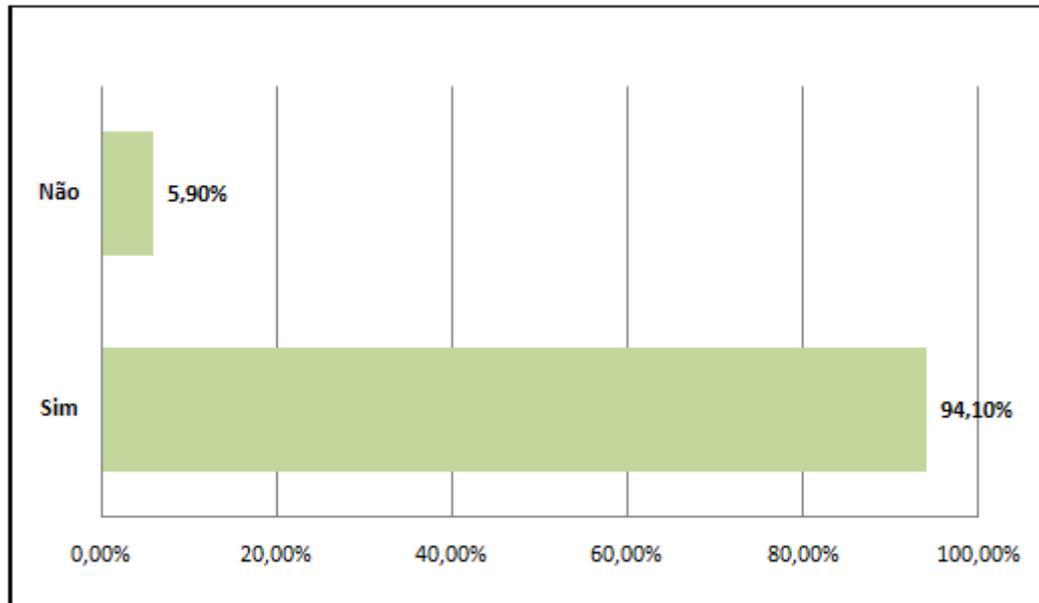
Gráfico 7. Classificação melhores horários para treinos



Fonte:Elaborado pela Autora (2022)

O Gráfico 8, refere-se a opinião dos alunos com relação a se os equipamentos e máquinas atendem as necessidades dos mesmos. Grande parte dos entrevistados 94,10% declaram estar satisfeitos com os equipamentos e 5,90% respondeu que não.

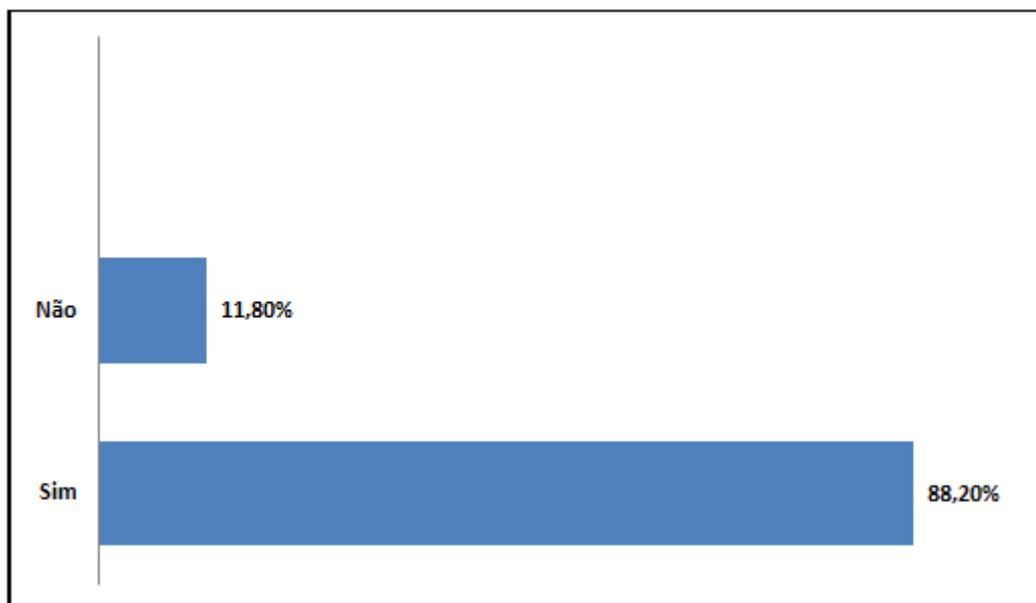
Gráfico 8. Satisfação dos alunos - Equipamentos



Fonte:Elaborado pela Autora (2022)

O Gráfico 9, condiz em relação ao cumprimento das necessidades dos alunos, com relação aos serviços prestados. Sendo 88,20% respondeu que sim e 11,80% que não.

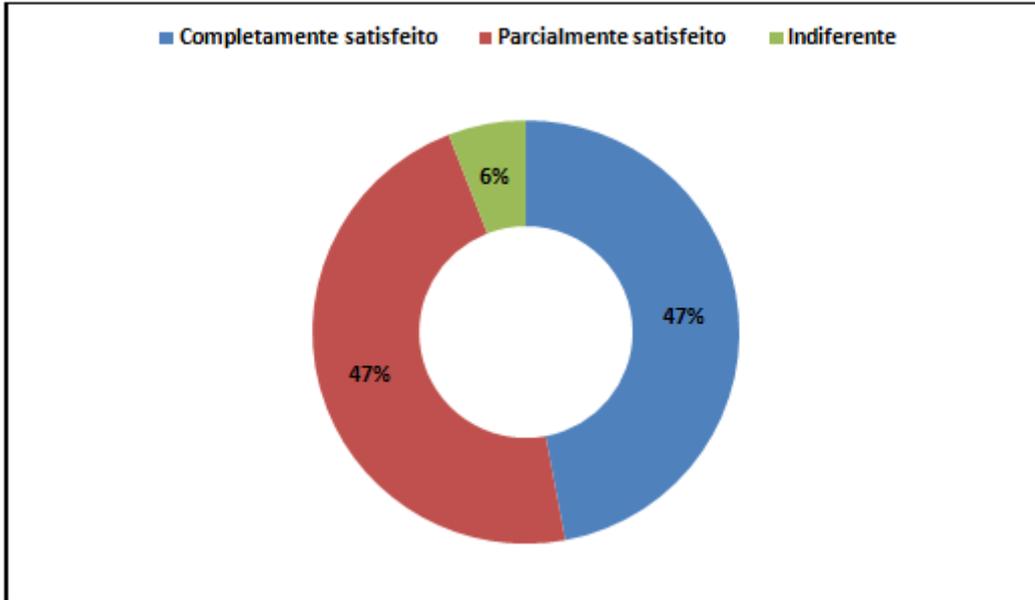
Gráfico 9. Relacionamento direto com cliente



Fonte:Elaborado pela Autora (2022)

O Gráfico 10, mede a satisfação dos alunos com relação aos serviços prestados, os profissionais de educação física. 47% respondeu que está completamente satisfeito com o atendimento prestação pelo operacional, 47% demonstrou ser parcialmente satisfeito e 6% respondeu como indiferente.

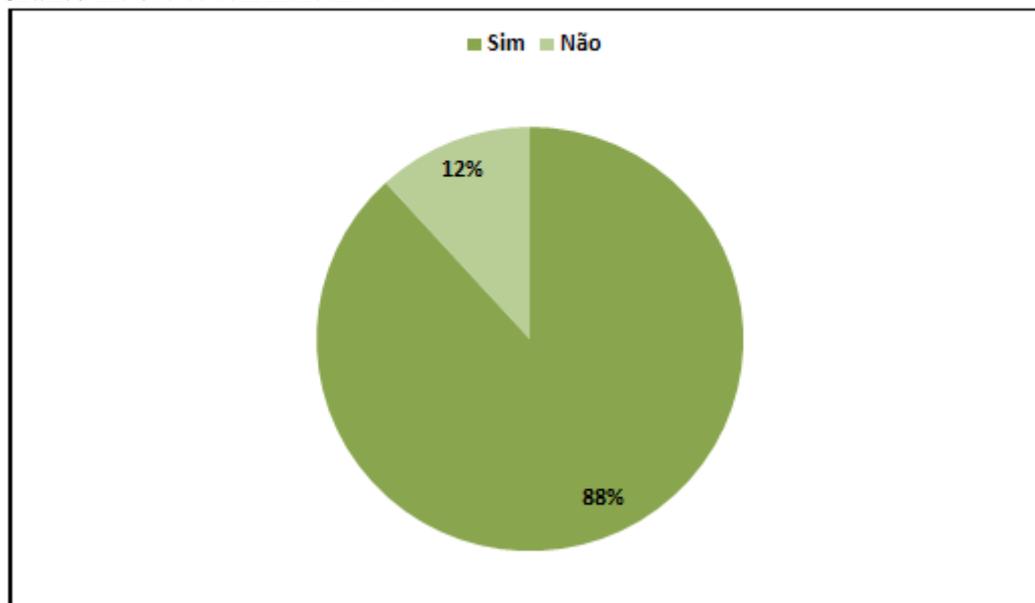
Gráfico 10. Satisfação dos alunos – Atendimento



Fonte:Elaborado pela Autora (2022)

O Gráfico 11, refere-se a opinião dos clientes com relação a compatibilidade dos valores das mensalidades com relação aos serviços prestados. Sendo 88% que responderam afirmando que os valores de mensalidades são compatíveis ao serviço e 12% respondeu que não.

Gráfico 11. Custos com mensalidade

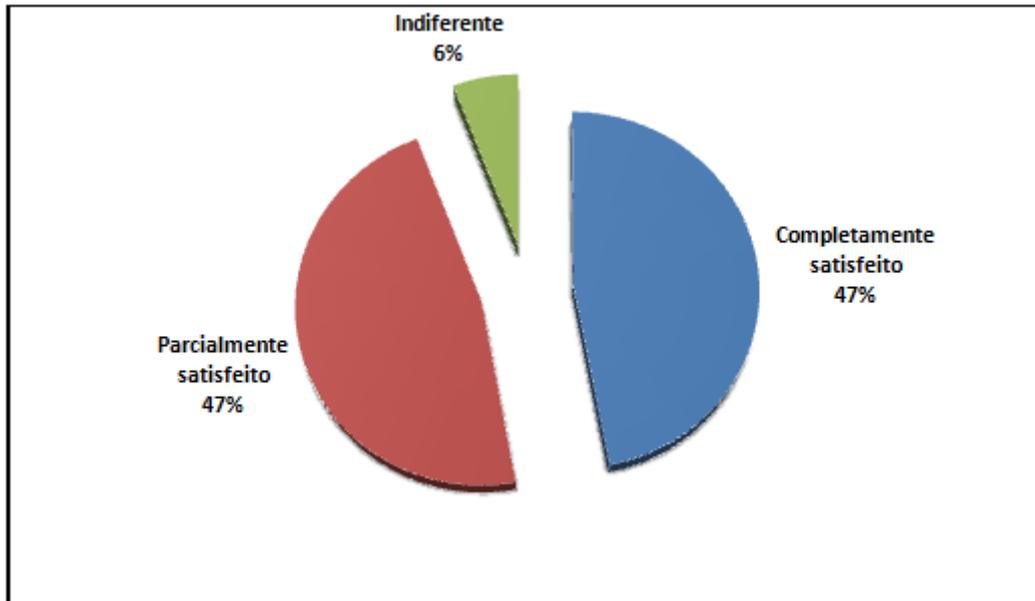


Fonte:Elaborado pela Autora (2022)

O Gráfico 12, refere-se à opinião dos clientes com relação à satisfação com a empresa em si, tanto ao atendimento prestado pela recepção, quanto à gestão com relação a

administração e ao suporte ao cliente. 47% respondeu que está completamente satisfeito com o atendimento prestação pelo operacional, 47% demonstrou ser parcialmente satisfeito e 6% respondeu como indiferente.

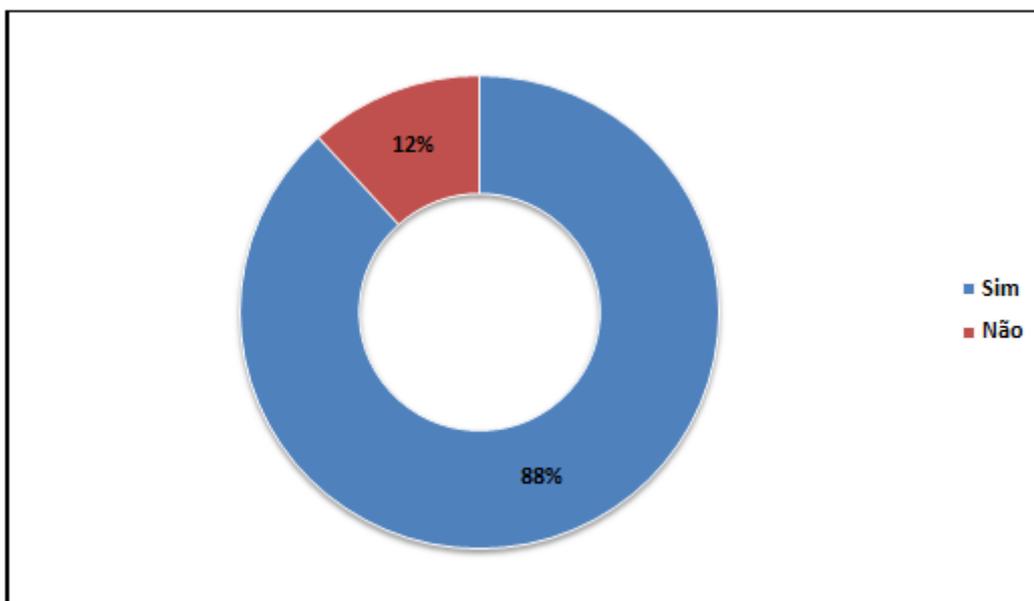
Gráfico 12. Satisfação dos alunos – Empresa



Fonte:Elaborado pela Autora (2022)

O Gráfico 13, refere-se a opinião dos clientes com relação ao interesse por planos promocionais. Sendo 88% que responderam afirmando que tem interesse em participar de promoções com descontos trimestrais, semestrais e anuais e 12% respondeu que não tem interesse.

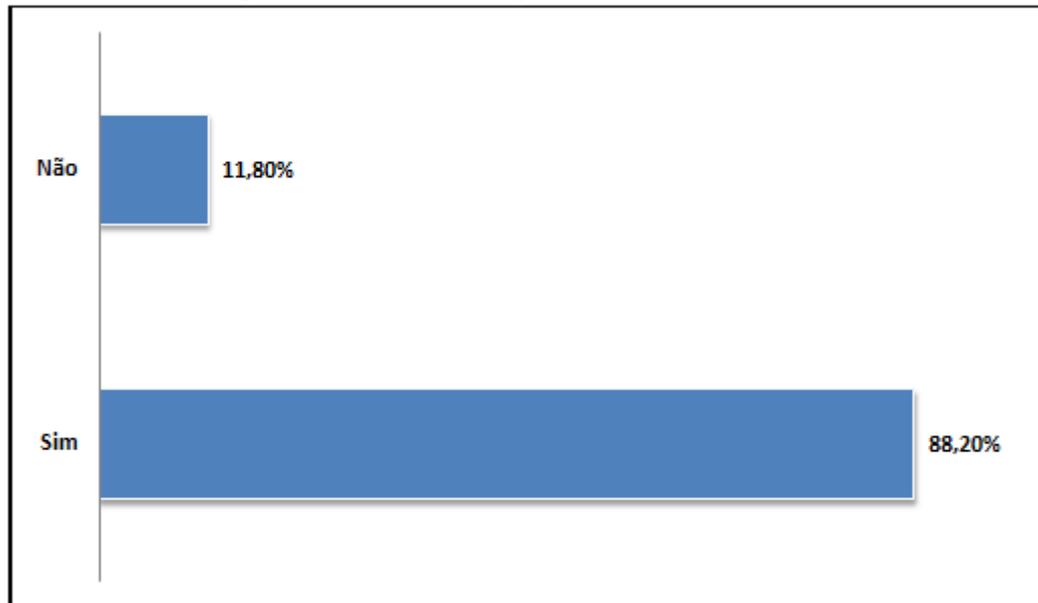
Gráfico 13. Retenção de clientes - Promoções



Fonte:Elaborado pela Autora (2022)

O Gráfico 14, refere-se a opinião dos clientes com relação ao interesse por loja de moda fitness e suplementos, dentro da academia. Sendo 88,20% que responderam afirmando que tem interesse na compra de roupas e suplementos e 12% respondeu que não tem interesse.

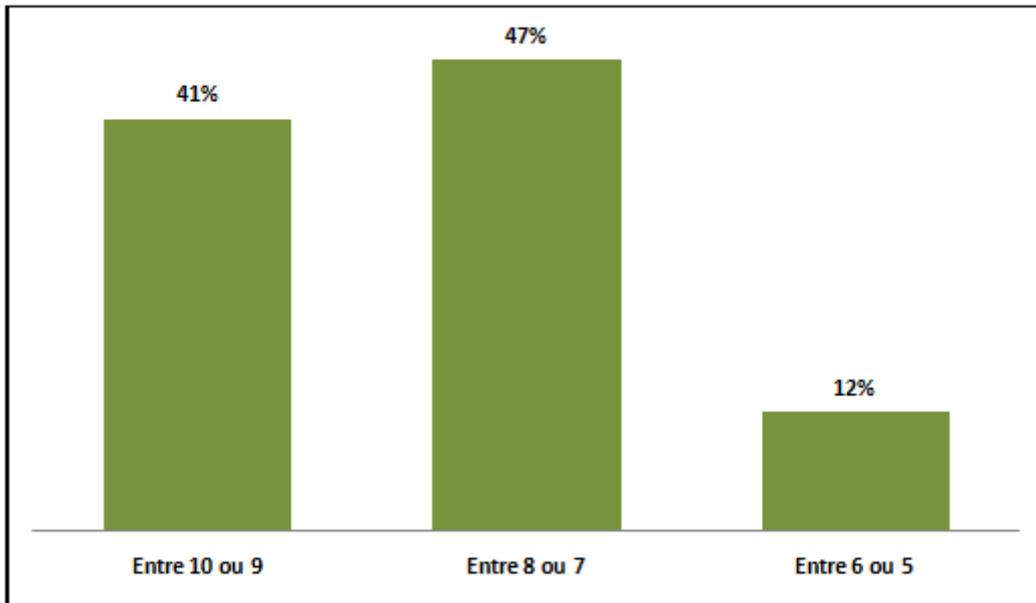
Gráfico 14. Venda de produtos – Vestuário e suplementos



Fonte:Elaborado pela Autora (2022)

O Gráfico 15, refere-se a opinião dos clientes com relação a indicações da academia para a prospecção de novos clientes. Sendo 47% que indicam entre 8 ou 7. 41% entre 10 ou 9 e 12% indicam entre 6 ou 5.

Gráfico 15. Prospecção de clientes



Fonte:Elaborado pela Autora (2022)

4.3 Modelo de plano de ações

Tendo em vista as características e diagnósticos apresentados com a apuração das respostas advindas das entrevistas e questionários realizados com clientes e colaboradores da organização, entende-se a necessidade da proposta da aplicabilidade do plano de ações para a realização do planejamento estratégico na empresa de serviços. Dessa forma, torna-se necessário o delineamento dos procedimentos e suas devidas ações. Utilizando a ferramenta 5W2H, classificadas em suas 7 etapas, conforme, estabelecidos por Fidelis (2020), foram definidos os seguintes aspectos e recursos. A representação das informações do texto a seguir, adaptado em formato de planilha, pode ser consultada no Apêndice B.

4.3.1 Ferramenta 5W

O que? (What)

1. Marketing de conteúdo;
2. Capacitação de colaboradores;
3. Software para academia;
4. Direção estratégica.

Por quê? (Why)

1. Maior visibilidade para a empresa;
2. Melhorias com relação a atendimento;
3. Obter um controle mais eficaz das rotinas financeiras e cadastros de alunos;
4. Tanto aumentar e fidelizar clientes, como gerar lucro a partir de outras ações.

Onde? (Where)

1-4. Na própria empresa.

Quando? (When)

Início em abril/2022.

Quem? (Who)

1. Setor de marketing;
2. Gestor geral;
3. Recepcionistas;
4. Gestor geral.

4.3.2 Ferramenta2H**Como? (How)**

1. Agências de marketing, com foco em redes sociais, para crescimento e exposição da imagem da empresa. Orçamento com empresas especializadas;
2. Através de treinamentos para melhorar a produtividade da equipe, reuniões gerenciais mensais para avaliar estratégias e otimizar a comunicação interna, sistemas de recompensas para base motivacionais;
3. Através de um sistema integrado, organizando o fluxo de entradas e saídas de caixa, cadastro de alunos, realizando o arquivamento de documentos em formato digital. Orçamento dos sistemas integrados;
4. Realizando reuniões com planejamento voltado para promoções, como com planos com descontos trimestrais, semestrais e anuais. A realização de vendas de produtos como roupas de moda fitness, suplementos.

Quanto? (Howmuch)

1. R\$ 300 a R\$ 500,00;
 2. Inicialmente sem custos;
 3. R\$ 2,22 por aluno matriculado, em torno de R\$ 400 a R\$ 500,00;
 4. Inicialmente sem custos.
- **Marketing de Conteúdo:** Com a grande visibilidade que a internet proporciona, investir em um marketing profissional realiza a diferença em um negócio. O marketing de conteúdo, como aponta Torres (2009, p.87) Trata-se de aproveitar a dinâmica já criada na Internet, entre consumidores e ferramentas de busca, e utilizar isso a seu favor. A ideia é gerar conteúdo genuíno, útil e relevante para o consumidor, isento de interferência comercial.
 - **Capacitação de pessoas:** Muitas vezes vista como um custo desnecessário, a capacitação de pessoas é pouco utilizada em processos organizacionais, contudo, não apenas no ramo da prestação de serviços, é essencial para o crescimento e desenvolvimento da equipe.

Nas palavras de SILVA (2015, p. 13):

A capacitação de serviços, que vem da capacitação profissional, é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para o seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtivo em seu cargo (SILVA, 2015, p. 13).
 - **Softwares:** Sistemas integrados auxiliam no controle de processos, otimizando o acesso de informações e inovando os registros das empresas. São diversos os modelos disponíveis no mercado, com várias funções e preços, é uma excelente ferramenta para os processos gerenciais, pois facilita no suporte em vários segmentos.
 - **Direção estratégica:** Com o plano de ações, verifica-se a identificação de pontos de melhorias para as empresas, após a descoberta das mesmas é preciso uma direção estratégica no que compete a tomada de decisões para inovações e definições de metas e objetivos que retornem em vantagens competitivas, aumentando o número de clientes, fidelizando os atuais e atraindo novos possíveis clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os aspectos apresentados, reflete-se que é de suma importância para o desenvolvimento das empresas a aplicabilidade do planejamento estratégico, no qual, proporciona inúmeros benefícios às organizações. Podem ser realizados por aquelas que já atuam no mercado, as que estão iniciando ou até mesmo em fase maturação e viabilidade da abertura de um negócio. São diversas as ferramentas administrativas disponíveis para a aplicação de um modelo decisório que auxilie na identificação de estratégias perante o mercado.

O objetivo desta pesquisa consistiu em analisar uma academia atuante no ramo da prestação serviços voltados para a realização de atividades físicas, com o intuito de propor um modelo de planejamento estratégico, tendo em vista o desenvolvimento de vantagens competitivas, no qual, aponta-se o uso da análise SWOT e a ferramenta 5W2H. Na prática, com as informações coletadas, de acordo com as respostas obtidas através de entrevistas e questionários online, foram identificados pontos a serem modificados para a obtenção de melhores resultados organizacionais tendo em vista vantagens competitivas.

Esta investigação contribuiu diretamente na análise das ações a serem tomadas voltadas para empresas do setor terciário, com ênfase na satisfação do cliente, o que não impede a utilização do modelo em empresas de outros segmentos. A proposta possibilitou a averiguação de cenários, como também o estudo de características de determinada organização, tais como, os pontos fortes que diferenciam das demais empresas do mesmo segmento, como também a identificação dos pontos fracos, no qual, tornam-se novas oportunidades, relacionando ao monitoramento do que pode ser melhorado e modificado, como também mostrou o que poderia prejudicar a empresa, podendo ser reparado previamente.

Destaca-se também que este estudo comprova a eficiência das ferramentas administrativas no auxílio do alcance dos objetivos anteriormente citados, sendo elas, a análise SWOT ou matriz FOFA como também é denominada, logo, fornecendo informações com relação às características presentes na empresa. Tal qual, a ferramenta 5W2H, associada ao modelo de plano de ações, para averiguar os dados obtidos após a análise aplicada e assim direcionar as possíveis estratégias e formas para atingir os resultados desejados. As informações que compõem os modelos apresentados neste estudo, puderam ser identificadas com o fornecimento de dados da própria empresa.

Ademais, quanto às limitações da pesquisa, considerando a implementação da proposta na prática, não foi possível devido às limitações de informações, resultando em um modelo base para aplicação investigativa nesse campo de estudo. Contudo, o que não inibe a

oportunidade de novas investigações baseadas no mesmo modelo de pesquisa, comparando com novos dados e um maior alcance de pessoas e ou empresas de outros segmentos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANDION, M. C.; FAVA, R. **Planejamento Estratégico**. Curitiba: Editora RPC, 2002. Disponível em: <<https://issuu.com/tioheraclito/docs/gestao-empresarial>>. Acesso em 26/08/2021.
- BRAGA, G.; BOENTE, A.; **Metodologia científica contemporânea**. Brasport, Rio de Janeiro, 2004.
- BRASIL, C. I. **PIB de 2020 fecha com queda de 4,1%, revela pesquisa do IBGE**. 2021, Revista Lide. Disponível em: <https://www.revistalide.com.br/noticias/economia/pib-de-2020-fecha-com-queda-de-41-revela-pesquisa-do-ibge> Acesso em 04/09/2021.
- BUCELLI, Dalton Oswaldo; POPADIUK, Silvio. **Integração dos ativos intangíveis no processo de planejamento estratégico: uma revista à matriz SWOT**. FACEP Pesquisa, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 284-298, dez. 2007.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6 ed. Pearson Prentice Hall. São Paulo, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 4. Ed. – São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO. I. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO. I. **Teoria Geral da Administração**. Ed. 6, Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing Básico: 4 edição**. São Paulo: Atlas, 1997
- COUTINHO, Kelly. **Metodologia de pesquisa TCC**. 2021. Disponível em: <<https://www.tuacarreira.com/metodologia-tcc>>. Acesso em 30/11/2021.
- FERNANDES, D. R. **Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia**. Revista pgskroton. v. 13, n. 2, p. 57-68, Set. 2012.
- FERRELL, O.C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- FIDELIS, Reury. **O que é e como fazer um plano de ação 5W2H**. 2020. Disponível em: <<https://gestaoparatodos.com/o-que-e-e-como-fazer-um-plano-de-acao-5w2h-ferramenta-gratis>>. Acesso em 20/11/2021.
- FILHO, O. M.; ARAÚJO, E. A. S.; QUINTAUROS, P. C. R. **Análise SWOT e sua relevância para o planejamento estratégico**. Um Estudo Exploratório in: III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento. P.10, Unitau Taubaté, 2014. Disponível em:

<http://www.unitau.br/files/arquivos/category_154/MCH0396_1427385441.pdf>. Acesso em 06/01/2022.

FISCHMANN, A.A.; ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1996.

FRAZÃO, Adriano. **O que é o Planejamento**, 2017. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/planejamento/>>. Acesso em: 24/08/2021.

FREITAS, Iorrana. **Planejamento operacional**, passo a passo, 2020. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/planejamento-operacional>>. Acesso em 28/10/2021.

GARCIA, Luiz. **Planejamento Estratégico, o ideal e o possível**. [Entrevista concedida] a Alexandre Teixeira. **Revista da ESPM**, volume 19, edição Nº 5, p. 17, Outubro, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GROSELLI, Andresa Carla. **Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H**. Monografia apresentada ao curso de Eng. Da produção, 2014. Disponível em: <https://www.repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4326/1/MD_COENP_TCC_2014_2_02.pdf>. Acesso em 10/09/2021.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censos 2013. **Demografia das empresas 2013**. Rio de Janeiro: IBGE, 2013.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censos 2019. **Seis a cada 10 empresas fecham as portas em cinco anos de atividade**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censos 2015. **Setor de serviços ainda é o que mais emprega no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2015.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censos 2020. **PIB Cresce 3,2% no 4º tri, mas fecha 2020 com queda de 4,1%**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán, 2000.

MARCONDES. **A diferença entre planejamento estratégico, tático e operacional**. 2016. Disponível em: <<https://blogdaqualidade.com.br/a-diferenca-entre-o-planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>>. Acesso em 20/11/2021.

MOTA, Gustavo. **Qual importância do planejamento nas empresas**, 2020. Disponível em: <<https://blog.wedologos.com.br/qual-importancia-do-planejamento-nas-empresas/>>. Acesso em: 23/08/2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Estratégia Empresarial :uma abordagem empreendedora**. 2. Ed. São Paulo : Atlas, 1991.

RAMOS, P.; RAMOS, M. M.; BUSNELLO, S. J. **Manual prático de metodologia da pesquisa**: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese. Blumenau, 2003.

SANTOS, José Roberto Leite dos. **Planejamento Estratégico**: uma ferramenta acessível à micro empresa. In : ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25. Porto Alegre, 2005. **Anais...** Porto Alegre.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Ferramenta 5W2H 2008**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/artigos/5w2h>>. Acesso em 06/09/2021.

SILVA, U. G. **Treinamento e Capacitação**. 2015. 51 f. Monografia (Especialista em Pedagogia Empresarial) – Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2015.

TEXEIRA, E. B. **A análise de dados na pesquisa científica**. Importância e desafios em estudos organizacionais. Desenvolvimento em questão. Editora Unijuí, p. 177-201, 2003.

TORRES, C. **A Bíblia do Marketing Digital**: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec, 2009.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS - CCSA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



Modelo de questionário online aplicado.

Olá!

Agradecemos pelo seu interesse em colaborar com a nossa pesquisa.

Esta pesquisa tem objetivo acadêmico, ou seja, as informações prestadas aqui são sigilosas e a sua participação é anônima.

Não existe resposta certa ou errada, nós queremos saber a sua opinião para avaliar a Academia, prestadora de serviços no ramo de atividades físicas, localizada na cidade de Campina Grande - PB, com o objetivo de medir desde a satisfação dos clientes até identificar pontos que proporcione a elaboração de novas estratégias para a empresa. A última questão reserva um espaço para seu e-mail, caso queira receber uma cópia dessas produções.

Obrigada pela sua participação.

Questões

1. Gênero

Feminino

Masculino

Prefiro não responder

2. Faixa etária

Menor que 16

Entre 17-25

Entre 26-35

Entre 36-49

Entre 50-65

Maior que 66

3. Qual a sua escolaridade

Ensino fundamental

Ensino médio

Ensino superior

Outro

4. Em qual renda familiar você se encaixa

Acima de 4.076,00

Entre 2.564 a 4.076

Entre 1.764 a 2.564

Entre 648 a 1.764

até 648

5. Com que frequência realiza atividades físicas

Menos de 1 vez por semana

1 a 3 vezes por semana

3 a 5 vezes por semana

Mais de 5 vezes por semana

6. Qual a principal motivação para frequentar a academia

Perda de peso

Estilo de vida

Melhoria de saúde

Reabilitação

Outro

7. Em que horário você prefere ir treinar

Manhã

Tarde

Noite

8. A academia dispõe de equipamentos que atendem as demandas dos alunos

Sim

Não

9. Os serviços prestados atendem as necessidades dos alunos

Sim

Não

10. Como você avalia o atendimento prestado ao cliente pela empresa

1. Completamente satisfeito
2. Parcialmente satisfeito
3. Indiferente
4. Parcialmente insatisfeito
5. Completamente insatisfeito

11. Qual o seu grau de satisfação para com a empresa

1. Completamente satisfeito
2. Parcialmente satisfeito
3. Indiferente
4. Parcialmente insatisfeito

5. Completamente insatisfeito

12. O valor da mensalidade é compatível com os serviços realizados

Sim

Não

13. Se a academia oferecesse planos promocionais com descontos para pacote trimestral, semestral ou anual, você teria interesse

Sim

Não

14. Caso a academia dispusesse de suplementos e ou vestuário no local, você teria interesse

Sim

Não

15. Numa escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar a academia a um amigo ou familiar

1. Entre 10 ou 9

2. Entre 8 ou 7

3. Entre 6 ou 5

4. Entre 4 ou 3

5. Entre 2 ou menos

16. Comentários / Sugestões para melhoria (aberta)

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Planilha referente a modelo de plano de ações para implementação na empresa.

Planilha 5W2H							
Plano de ação	Academia SF	Objetivo	Otimização dos processos da empresa visando o desenvolvimento de vantagens competitivas.			Data de Início:	abril/2022
Responsável	Gestor Geral					Previsão de término:	Pendente
5W				2H			Andamento
O que? (What)	Por quê? (Why)	Onde? (Where)	Quando? (When)	Quem? (Who)	Como? (How)	Quanto? (How Much)	
Marketing de conteúdo	Maior visibilidade para a empresa	Na própria empresa	abril/2022	Setor de marketing	Agências de marketing, com foco em redes sociais, para crescimento e exposição da imagem da empresa. Orçamento com empresas especializadas.	R\$ 300 a R\$ 500,00	A fazer
Capacitação de colaboradores	Melhorias com relação a atendimento	Na própria empresa	abril/2022	Gestor geral	Através de treinamentos para melhorar a produtividade da equipe, reuniões gerenciais mensais para avaliar estratégias e otimizar a comunicação interna, sistemas de recompensas para base motivacionais.	Inicialmente sem custos	A fazer
Software para academia	Obter um controle mais eficaz das rotinas financeiras e cadastros de alunos	Na própria empresa	abril/2022	Recepcionistas	Através de um sistema integrados, organizando o controle de entradas e saídas de caixa, cadastro de alunos, realizando o arquivamento de documentos em formato digitais. Orçamentos de sistemas integrados.	R\$ 2,22 por aluno matriculado, em torno de R\$ 400 a R\$ 500,00.	A fazer
Direção estratégica	Tanto aumentar e fidelizar clientes, como gerar lucro a partir de outras ações	Na própria empresa	abril/2022	Gestor geral	Realizando reuniões com planejamento voltado para promoções, como com planos com descontos trimestrais, semestrais e anuais. A realização de vendas de produtos como roupas de moda fitness, suplementos.	Inicialmente sem custos	A fazer

Fonte: Elaborado pela autora (2022)