

# Planejamento para ampliação de mercado em uma empresa de climatização de ambientes

## Planning for market enlargement in an environmental climate control company

Janice WALTER 1; Daniel Knebel BAGGIO 2; Marcos Rogério RODRIGUES 3

Recibido: 05/03/2017 • Aprobado: 10/04/2017

### Conteúdo

- 1. Introdução
- 2 Contexto das micro e pequenas empresas no Brasil
- 3 Conceito de planejamento
- 4 Estratégias empresariais
- 5 Matriz de participação e crescimento
- 6 Diagnóstico e análise
- 7 Conclusão
- Referências

#### RESUMO:

Para se ter uma organização com o olhar para o futuro e que aproveite oportunidades, se prevenindo de ameaças e que procure se manter ativa e próspera em um mundo globalizado e modificável, faz-se necessário o uso de planejamento e suas estratégias. O objetivo é apresentar e propor um plano para ampliação de mercado de uma empresa de venda e assistência técnica em climatizadores, e constatar a sua importância para a empresa estudada. Os tópicos do referencial teórico abordados envolveram o contexto das micro e pequenas empresas no Brasil, conceito, tipos e fases do planejamento estratégico, estratégias empresariais e matriz de participação e crescimento. A metodologia utilizada foi a pesquisa aplicada, classificada como qualitativa, que permitiu uma análise e interpretação dos dados e informações levantadas na pesquisa o método foi de caráter exploratório e estudo de caso. Dentre as principais conclusões, é importante destacar os benefícios do planejamento e da estratégia empresarial, a criação de planos de ação para manter-se competitiva diante dos seus concorrentes, bem como para a ampliação do negócio. É relevante o planejamento para a empresa, onde foram elencados os fatores determinados pela matriz de análise interna x externa, elencando os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças bem como a matriz de crescimento e participação (BCG). Na matriz de crescimento e participação, foram identificados os produtos e serviços, classificados como vaca leiteira, o produto estrela, o produto ponto de interrogação e o produto vira-lata.

**Palavras-chave:** Pequenas Empresas. Estratégia Empresarial. Ampliação de Mercado.

#### ABSTRACT:

In order to have an organization that looks ahead and seizes opportunities, preventing threats and seeking to remain active and prosperous in a globalized and modifiable world, it is necessary to use planning and its strategies. The objective is to present and propose a market expansion plan for a sales and service company in air conditioners, and to verify its importance for the company studied. The topics covered in the theoretical framework involved the context of micro and small companies in Brazil, concept, types and phases of strategic planning, business strategies and participation and growth matrix. The methodology used was applied research, classified as qualitative, which allowed an analysis and interpretation of data and information raised in the research the method was exploratory and case study. Among the main conclusions, it is important to highlight the benefits of planning and business strategy, creating action plans to remain competitive with its competitors, as well as to expand the business. It is relevant the planning for the company, where the factors determined by the matrix of internal and external analysis, listing the strengths and weaknesses, opportunities and threats as well as the growth and participation matrix (BCG) were listed. In the growth and participation matrix, the products and services classified as dairy cows, the star product, the question mark product and the product mutt were identified.

**Keywords:** Small Business. Business strategy. Market Expansion.

## 1. Introdução

Para que uma organização possa olhar para o futuro, que aproveite oportunidades, que se previna de ameaças e que procure manter-se ativa e próspera em um mundo globalizado e modificável, faz-se necessário o uso de planejamento e suas estratégias.

O objetivo deste estudo é propor a criação de um plano de ampliação de mercado para uma empresa de comércio e serviços em climatização, situada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Diante da definição e delimitação do tema, levantou-se a problemática para este estudo, buscou-se através de planos de ação contribuir para a ampliação da empresa.

O problema elaborado, o qual buscou responder como o planejamento poder contribuir para a ampliação de mercado da empresa, foi o centro do estudo, e alicerçou as bases para o desenvolvimento e o embasamento final. O objetivo geral do trabalho é elaborar e propor um planejamento de ampliação de mercado para a empresa almejando o crescimento no mercado no qual está inserida.

Dessa forma, toda empresa almeja que seus resultados sejam positivos e que a lucratividade seja uma constante. Nesse sentido, as organizações que realizam algum tipo de planejamento ou utilizam de alguma estratégia empresarial, podem garantir vantagens competitivas diante de seus concorrentes.

Para fundamentar o referencial teórico, utilizaram-se diversos autores, dentre eles pode-se destacar: Chiavenato, Porter, Maximiano, Oliveira, Fernandes, Dornelas, Mintzberg, tais autores destacam a importância das ferramentas de gestão, em especial o processo de estratégia e, matriz de análise interna x externa, bem como a matriz de crescimento e participação (matriz BCG).

## 2. Contexto das micro e pequenas empresas no Brasil

O atual cenário nacional apresente um constante crescimento em relação as pequenas e micro empresas, demonstrando uma sólida economia brasileira.

Segundo dados do Sebrae (2011), são criados anualmente mais de 1,2 milhão de novos empreendimentos formais. Desse total, mais de 99% são micro e pequenas empresas e Empreendedores Individuais (EI). Neste contexto as micro e pequenas empresas são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada do Brasil. Por este motivo a sobrevivência desses empreendimentos são necessários para a

economia nacional. As principais dificuldades dos pequenos empreendimentos estão nos primeiros dois anos de existência, onde nesta fase, cerca 27% dos estabelecimentos fecham suas portas.

Em relação ao tamanho das empresas, para a Receita Federal, baseado na Lei Complementar 123/2006, o micro empreendedor individual (MEI) poderá ter um faturamento anual de até R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais), as microempresas - ME caracterizam-se por uma receita bruta anual igual ou inferior de R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). As empresas de pequeno porte (EPP), podem possuir uma receita bruta anual, entre R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

No ponto de vista de Maximiano (2012), o desempenho de qualquer empresa depende fundamentalmente da qualidade de sua administração, pois é um processo de tomada de decisão sobre o uso de recursos para permitir a realização de objetivos. O empreendedor precisa exercer uma série de funções ao mesmo tempo, dentre elas administrá-la.

Segundo o Sebrae (2011), a sobrevivência das empresas, se torna um fator relevante para a estabilidade e o desenvolvimento econômico do País. Nessa ponto de vista, o monitoramento das empresas é essencial para verificar se os esforços estão gerando resultados significativos, que são a competitividade e o desenvolvimento sustentável das pequenas empresas.

Diante destes fatos, Maximiano (2012) afirma que a maioria dos micro e pequenos empreendedores visualiza a empresa sob esta ótica: se uma empresa está dando lucro, está tudo bem; se dá prejuízo, algo está de errado. Para o autor as coisas não são bem simples assim. É necessária uma avaliação sistêmica de todos os aspectos envolvidos na gestão do negócio.

Dentre as diversas dificuldades enfrentadas pelos micro e pequenos empresários a maior delas é manterem-se ativas no mercado. Sua permanência está relacionada a diversos fatores, dentre eles, a gestão precária e alta carga tributária. Dados recentes apresentados pelo Sebrae (2011), mostra que a cada ano, os índices de sobrevivência aumentam, e isto, está relacionado ao apoio e consultorias realizadas nas empresa e a busca, por parte dos micro empreendedores, por informações e ferramentas para gerir o seus negócios.

Portanto, participação das micro e pequenas empresas, no cenário nacional é bastante significativo, pois correspondem uma generosa parcela na economia do país. Assim sendo, o papel do empreendedor deve estar alinhado fortemente no planejamento e na visão do futuro de mercado. O planejamento estruturado da organização é primordial para manter-se em constante crescimento e por consequência ativo no mercado. No tópico a seguir apresenta como se deve estruturar um planejamento.

---

### 3. Conceito de planejamento

Como o mercado cada vez mais competitivo e com as rápidas mudanças ocorridas no cenário econômico, o planejamento se torna uma ferramenta imprescindível na gestão das tomadas de decisões futuras das organizações.

A elaboração de um processo de planejamento é especificamente a preparação de uma plano, que por sua vez, possui elementos que são destacados para a melhor interpretação dos dados. Maximiano (2009) explica que um plano contém "uma combinação de três componentes: objetivos, recursos (meios de realização dos objetivos) e meios de controle." (Maximiano, 2009, p. 108).

O processo de Planejamento é a ferramenta que auxilia os administradores e gestores nas tomadas de decisões. Com este mesmo pensamento, Bateman e Snell (2009) definem planejamento como sendo um "processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro." (Bateman; Snell, 2009, p. 117).

O planejamento é elaborado de maneiras diferentes nos vários níveis organizacionais. Em razão disso, existe uma hierarquia de planos. São três níveis distintos de planejamento, que são: Estratégico, Tático e Operacional.

Planejamento Operacional se refere a cada tarefa ou atividade especificamente. No entendimento de Maximiano (2009), planejamento operacional é o processo de definir meios para a realização de objetivos, como atividades e recurso.

Planejamento tático: é o planejamento elaborado em cada departamento no nível intermediário da organização. Cada unidade organizacional deve elaborar seu planejamento tático ao planejamento estratégico.

Planejamento Estratégico é o Planejamento mais amplo e envolve e abrange toda a organização como um sistema único e aberto. Envolve toda a empresa e deve ser revisto periodicamente.

Do ponto de vista de Maximiano (2009), planejamento estratégico compreende "a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento que a organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir. (Maximiano, 2009, p. 333).

Neste tipo de planejamento as estratégias e objetivos são formulados pelos dirigentes da empresa. Oliveira (2013) afirma que "é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto à seleção dos recursos de ação – estratégias." (Oliveira, 2013, p. 17).

O planejamento estratégico se estabelece com umas das formas e desenvolvimento de habilidade. Também como forma de conscientização individual e grupal do funcionamento sistemático da organização, uma vez que as pessoas são incentivadas a ter uma visão holística da organização, tanto em termos de objetivos organizacionais, métodos e formas de interação, quanto em termos de visão do futuro.

O Planejamento Estratégico segue alguns passos para ser elaborado. No ponto de vista de Oliveira (2013): "Primeiro se define, em termos da empresa como um todo, 'aonde se quer chegar' e depois se estabelece 'como a empresa está para chegar a situação desejada'." (Oliveira, 2013, p. 40).

Existem diversas fases distintas do planejamento estratégico na opinião de vários autores. Neste trabalho serão mencionadas as fases sugeridas por Oliveira (2013), onde o planejamento estratégico é constituído por quatro fases diferentes.

a) Diagnóstico estratégico: Para Oliveira (2013) "deve-se determinar 'como se está'. Esta fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realização externa e interna." (Oliveira, 2013, p. 43).

No entendimento de Oliveira (2013), as fases missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação, são descritas da seguinte forma:

b) Missão da empresa: É a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de 'quem a empresa atende' com seus produtos e serviços.

c) Instrumentos prescritivos e quantitativos: as questões básicas são o estabelecimento 'de onde se quer chegar' e de 'como chegar na situação que se deseja'.

Instrumento prescritivo: Proporciona a explicação do que se deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica.

Instrumentos quantitativos: Consiste nas projeções econômico-financeiro do planejamento orçamentário, devidamente associada à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos projetos, planos de ação e atividades previstas.

d) Controle e avaliação: verifica-se 'como a empresa está indo' para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos.

---

### 4. Estratégias empresariais

A estratégia é importante para a empresa, e o executivo precisa saber que o momento propício aos movimentos estratégicos é tão importante quanto o movimento em si. É uma escolha que envolve toda a organização e consiste em selecionar, entre diversas hipóteses existentes, qual deve ser escolhida, em relação aos aspectos internos e externos da organização e tomar decisões com baseadas nestas opções.

A principal finalidade da estratégia, segundo Oliveira (2013), é “estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, desafios e metas estabelecidas.” (Oliveira, 2013, p. 181).

A estratégia empresarial, no entendimento de Mintzberg (2004), é um plano, uma direção, um fluxo de ação para o futuro. Porém a estratégia também é um padrão, ou seja, a consistência em desempenho ao longo do tempo. No entanto, estratégia pode ser considerada como uma posição, ou seja, a definição de determinados produtos em definidos mercados. Pode ser analisado como estratégia de perspectiva, ou melhor, modo como a organização faz as coisas.

Originalmente a estratégia empresarial teve sua origem inspirada nas estratégias militares. Oliveira (2013) explica, de forma genérica, que “a estratégia é a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general.” (Oliveira, 2013, p. 181).

De forma simples e direta McNeilly (1999) resume que a finalidade da estratégia é: “atacar os pontos fracos do concorrente”. Isso demanda menos tempo e recurso pois “é um emprego muito mais eficaz e eficiente dos seus recursos do que atacar a força dele”. (Mcneilly, 1999).

A estratégia está relacionada à ligação da empresa com o seu ambiente, e nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Nesse sentido, Certo (1993) argumenta que a estratégia é um “processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente.” (Certo, 1993, p.6). As descrições de estratégia sugerem que o processo de formulação e administração estratégica seja constante, flexível e sensível ao ambiente.

O gestor poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais adequado, tendo em vista sua capacitação e o objetivo estabelecido. Entretanto, deve estar ciente de que a escolha pode nortear seu desenvolvimento por um período de tempo que pode ser longo.

No entendimento de Oliveira (2013) as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; elas podem ser relacionadas à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

De acordo com Oliveira (2013) a estratégia de sobrevivência: deve ser adotada pela empresa quando não existe outra alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação de inadequada ou apresentam perspectivas caóticas.

A sobrevivência pode ser uma situação adequada como condição mínima para alcançar outros objetivos mais tangíveis no futuro, como lucros maiores, vendas incrementadas, maior participação no mercado etc.; mas como um objetivo único da empresa, ouse seja, estar em situação de ‘sobreviver por sobreviver’.

Os tipos de estratégias que se enquadram na situação de sobrevivência, segundo Oliveira (2013), são redução de custos, desinvestimento e liquidação do negócio.

No entendimento de Oliveira (2013) a estratégia de manutenção: a empresa busca a identificar um ambiente com predominância de ameaças; entretanto, ela possui uma série de pontos fortes acumulados ao longo do tempo, que possibilitam ao executivo, além de querer continuar sobrevivendo, também manter sua posição conquistada até o momento.

Este tipo de estratégia, segundo Oliveira (2013), deverá sedimentar e usufruir, ao máximo, seus pontos fortes, tendo em vista, inclusive, minimizar seus pontos fracos, bem como maximizar os pontos fracos da concorrência e evitar ou minimizar a ação de seus pontos fortes. É postura preferível quando a empresa está enfrentando dificuldades.

A estratégia de manutenção, segundo Oliveira (2013), pode apresentar-se de três formas: estratégia de estabilidade, estratégia de nicho ou estratégia de especialização.

Na estratégia de crescimento: de acordo com Oliveira (2013), embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando, efetivamente, é usufruída a situação favorável pela empresa.

Oliveira (2013) autor destaca que algumas das estratégias inerentes a postura de crescimento, são: estratégia de inovação; estratégia de internacionalização; estratégia de *joint venture*; estratégia de expansão.

Por fim, Oliveira (2013) acrescenta que a estratégia de desenvolvimento, que neste caso, a predominância é de pontos fortes internos e de oportunidades externas. A estratégia de desenvolvimento pode assumir, segundo Oliveira (2013), as conotações de desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos ou serviços, desenvolvimento financeiro e desenvolvimento de estabilidade.

Entretanto, a estratégia mais forte do desenvolvimento de uma empresa pode corresponder é a diversificação. Oliveira (2013) salienta que a expansão, ao contrário da diversificação, corresponde ao desenvolvimento da empresa com seus atuais produtos e serviços, bem como os atuais usos dos mesmos.

As diversificações sugeridas por Oliveira (2013) são: diversificação horizontal, diversificação vertical, diversificação concêntrica, diversificação conglomerada, diversificação interna e diversificação mista.

Para Porter (2004) a estratégia está presente no contexto de uma empresa, e se bem formulada, a estratégia pode ser peça chave para um diferencial no sucesso das organizações. Porém, para tal maneira acontecer, a estratégia pode ser definido como a criação de diferenciais competitivos que possam trazer para as empresas um crescimento lucrativo de seus empreendimentos. Aumentar o retorno sobre seus capitais investidos, para que com isso gere um resultado positivo para a empresa e um aumento da sua fatia no mercado.

Dentro desse contexto existem três tipos de estratégia decorrente de um mercado competitivo. Levy (1992) ressalta que as estratégias são definidas de maneira a traçar o melhor caminho para as empresas almejarem o sucesso. A estratégia procura apoiar e orientar o Administrador conseguindo assim um melhor gerenciamento da empresa quanto ao seu futuro.

Além dessas estratégias apresentadas, é importante que a empresa obtenha a vantagem competitiva, a qual segundo Porter (2004), pode se dar da seguinte forma: estratégia de liderança no custo total, estratégia de diferenciação, estratégia de enfoque.

Portanto, o foco deve atender mercados definidos e estreitos, bem como, focalizar em grupos de clientes, linha de produtos e mercados geográficos.

---

## 5. Matriz de participação e crescimento

A matriz BCG foi criada em 1963, pela [Boston Consulting Group](#), empresa líder em consultoria de administração. Para Maximiano (2009) esta ferramenta se desenvolveu e popularizou como uma matriz estratégica de crescimento da participação de mercado dos produtos. Hoje é conhecida popularmente como matriz BCG ou modelo BCG.

Segundo Certo e Peter (1993), sua principal ideia consiste que a empresa deve ter um quadro equilibrado de negócios, de modo que alguns gerem mais rentabilidade do que usam e possam suportar negócios dos que precisam de caixa para poder se desenvolver e outrora tornarem-se lucrativos.

Nesse sentido, Fischman e Almeida (1991) explicam que esta técnica se baseia no pressuposto de que quanto maior a participação do produto no mercado, menor será o custo em relação à concorrência, dessa forma, gerando um caixa ainda maior.

O modelo BCG, segundo Certo e Peter (1993), mostra que cada negócio ou produto são determinados por dois fatores: a taxa de crescimento do seu mercado e a sua participação nesse mercado. O eixo vertical indica a taxa de crescimento do mercado, que significa a porcentagem anual de crescimento do mercado onde o negócio opera. Já o eixo horizontal indica a taxa de participação relativa no mercado.

A matriz BCG possui quatro células, que representam tipos particulares de negócios ou produtos, são eles: Estrelas, Pontos de Interrogação, Vacas Leiteiras e Vira-Latas. Para Chiavenato (2011), cada célula tem um conceito e são identificadas no quadro a seguir:

Quadro 1: Matriz de Crescimento e Participação (BCG).



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000).

1. vacas leiteiras. são produtos com alta participação de mercado e crescimento lento. Produzem grandes volumes de caixa, acima do reinvestimento necessário para manter a participação. Esse excesso não precisa e nem deve ser reinvestido nesses produtos. São produtos que fornecem fundos para o crescimento futuro da organização.
2. vira-latas. são produtos com baixa participação de mercado e baixo crescimento. Podem apresentar lucro contábil, mas o lucro precisa ser reinvestido neles para manter sua participação, nada sobrando em caixa. São evidências de fracasso e desnecessários ao portfólio, pois não têm valor, exceto em liquidações. Todos os produtos acabam se tornando vacas leiteiras ou vira-latas.
3. crianças-problema. São produtos de baixa participação de mercado e alto crescimento. Quase sempre exigem mais dinheiro do que podem gerar. Se esse não for aplicado, eles irão cair e morrer. São produtos que podem ser convertidos em estrelas com os fundos adicionais.
4. estrelas. São produtos de alta participação e alto crescimento. Quase sempre apresentam lucros, mas podem ou não gerar todo o seu próprio caixa. São produtos que garantem o futuro.

Portanto, uma empresa que procura atingir o sucesso no mercado competitivo, deve focar em uma linha de negócios, ter uma boa composição de produtos estrelas e vacas leiteiras, ou seja, duas linhas geradoras de lucro. Assim sendo, a empresa conseguirá investir em uma linha de produtos pontos de interrogação, que no futuro possa ser geradora de caixa tendo alta participação de mercado com alto lucro para a organização.

## 6. Diagnóstico e análise

Com o intuito de atingir o objetivo proposto, realizou-se uma entrevista com o gestor para conhecer a realidade da empresa estudada. Nessa entrevista, com o empreendedor foram observados os métodos e processos utilizados pela empresa no seu dia-a-dia. Foram realizadas as mais variadas perguntas, com o intuito de conhecer a situação atual da empresa.

O empreendedor não possui formação superior, porém ele tem diversos cursos de especialização na área em que atua. O gestor trabalha neste segmento há aproximadamente vinte anos e tem um sólido conhecimento na área de climatização e refrigeração.

Na empresa, o empreendedor atua como sócio proprietário e divide suas tarefas cotidianas entre atendimento no balcão, relacionamento com clientes, orientação técnica aos colaboradores, assistência técnica interna e externa, compra de mercadorias, organização do estoque, visitaçã a clientes para realização de orçamentos e instalação de climatizadores com alto grau de complexidade.

Nesse sentido, Maximiano (2012) faz menção a alguns aspectos referentes ao empreendedor. O empresário precisa exercer diversas funções ao mesmo tempo. Tomar decisões, trabalhar com pessoas e lidar com informações.

Sobre missão, visão, valores e princípios, o gestor afirma que até o no momento não possuía esses preceitos, porém deseja alinhar estes preceitos. A visão já sonhada é ser a melhor assistência técnica em climatização da região. Portanto conclui-se que, possuir uma missão é ter a razão do próprio negócio, definir para que ele foi criado e porque ele existe.

Nesta linha de pensamento, Maximiano (2012) afirma que há muitas razões diferentes ao abrir um negócio, a liberdade para tomar decisões sem prestar contas nem depender da aprovação de terceiros. A sensação de ser chefe se si mesmo é a melhor satisfação que o empreendedor pode ter.

A empresa atua na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, e a área de abrangência é na região noroeste do estado. Pretende-se dobrar os atendimentos nestas cidades dentro de dois anos, oferecendo um serviço de qualidade e que atende as exigências dos fabricantes dos climatizadores, que só oferecem garantia quando os equipamentos são instalados por agentes credenciados.

Diante disso, Maximiano (2012) explica que o desenvolvimento de mercado é uma estratégia de explorar um novo mercado com produtos tradicionais e quando há uma demanda não atendida no mercado.

Na visão do gestor o principal ponto forte da empresa é a qualidade técnica de seus colaboradores. Segundo ele, a empresa, acima de tudo, trabalha na qualidade do serviço prestado e pontualidade na realização dos serviços. Outro ponto forte é o credenciamento junto á vários fabricantes de climatizadores, que possibilita o convênio com diversas lojas. O empreendedor explica que o fabricante estende a garantia para equipamentos instalados somente por empresas credenciadas.

Em relação aos pontos fracos, ele destaca que, o principal ponto fraco está na demora para o atendimento, pois a empresa trabalha com uma agenda bastante concorrida, o que aumenta o tempo de espera.

Segundo o gestor, e solução seria a contratação de mais técnicos para executarem as tarefas, porém não há oferta de mão-de-obra qualificada. Atualmente a empresa conta com três técnicos seniores e dois auxiliares técnicos. Os técnicos acumulam a função de técnico em manutenção e técnico instalador.

Para Oliveira (2014), os pontos fortes são vantagens estruturais controláveis pela empresa e que favorecem perante as oportunidades, enquanto os pontos fracos são desvantagens estruturais controláveis pela empresa e que desfavorecem perante as oportunidades e ameaças do

ambiente empresarial.

No decorrer da entrevista, perguntou-se sobre público alvo, em um primeiro momento optou-se por trabalhar com todos os tipos de clientes, ou seja, pessoa física e jurídica, realizando serviços de instalação e manutenção de climatizadores, conserto de eletroportáteis, refrigeradores, fogões, forno microondas e elétrico, e toda a linha branca.

Percebe-se que a organização não foca em um público alvo e que atende todos os tipos de público, pessoa física e pessoa jurídica, porém foca em climatizadores.

Portanto, pode-se constatar que a organização estudada possui como pontos fortes o conhecimento técnico, bom atendimento e a credibilidade de se ter uma empresa estabelecida e com endereço fixo. Já quanto aos pontos fracos, pode-se destacar que a empresa não possui nenhum tipo de planejamento futuro, há demora no atendimento aos clientes, falta de mão de obra qualificada para contratação e falta de competitividade em relação a venda de climatizadores, tendo em vista a facilidade de parcelamento e preços atrativos oferecido pelas grandes lojas

Procurou-se então, conhecer as oportunidades e ameaças encontradas pela empresa diante do seu ambiente externo. A análise do ambiente está direcionada as principais variáveis que podem causar impacto à empresa, e dessa forma, conhecer essa realidade e suas tendências é aspecto importante para a criação de ações.

Ao ser questionado sobre qual o produto mais lucrativo, o gestor respondeu que são dois serviços, a instalação e conserto de climatizadores. Nas instalações de climatizadores a margem de retorno pode chegar até 85%. Segundo ele, ainda é possível aumentar estes serviços e, porém isso não foi efetivado por falta de técnicos qualificados para contratação, constatou-se, portanto, que existe falta de Mão de obra qualificada no mercado.

Outro ponto positivo apontado pelo gestor é que a empresa realiza serviço autorizado de diversas marcas de ar condicionados, facilitando a parceria com as lojas distribuidoras desses produtos. Por exigência dos fabricantes, os equipamentos devem ser instalados somente pelas empresas credenciadas e, caso isso não ocorra o cliente perde a garantia do equipamento.

O gestor explica que para se credenciar junto ao fabricante, em alguns casos, é necessário atender em garantia toda linha de produtos oferecidos pela marca. Produtos que não são a especialidade da empresa, como por exemplo: lavadora de roupas, refrigeradores, eletroportáteis e forno microondas. São produtos que seriam enviáveis atender fora da garantia, pois sua margem de retorno é muito pequena.

No entanto, pode-se constatar que a empresa não tem escolha, ela precisa realizar o atendimento ao cliente em toda a linha de produtos que a marca disponibiliza no mercado. Todavia, ao atender outras linhas de produtos a empresa se torna conhecida por mais clientes, fato que poderá favorecê-la no mercado.

Quanto às oportunidades visualizadas pelo gestor ele destaca que é o serviço de Plano de Manutenção, Operação e Controle - PMOC, este serviço consiste em realização manutenção preventiva e higienização periodicamente em equipamento de climatização de ambientes, pois o acúmulo de sujeira nos equipamentos de climatização pode ocasionar doenças respiratórias. A exigência é ainda maior para clínicas, ambulatório e hospitais.

Por exigência do Ministério da Saúde, conforme portaria 3523/98, todo ambiente onde há acúmulo de pessoas e que o somatório dos equipamentos sejam superiores ou iguais a 60 mil *btus*, o PMOC é um documento obrigatório.

Em relação ao serviço que será promissor em curto prazo, segundo a visão do empreendedor, é o Plano de Manutenção, Operação e Controle – PMOC, pelo fato de que é um serviço contratado para no mínimo um ano. As manutenções são realizadas mensalmente, e os serviços prestados são previstas previamente no contrato.

O entrevistado afirma que o PMOC é um serviço que mantém a empresa ativa durante a baixa temporada. Os serviços de maior complexidade, como retirada completa do equipamento para higienização, bem como, lubrificação e revisão geral são realizadas no inverno e, as manutenções de limpeza de filtro e revisões de baixa complexidade são realizadas no período de temporada.

Outro ponto positivo é que o contrato é anual e o pagamento é realizado mensalmente. A organização tem a capacidade de atender vários clientes nesta categoria de serviços. Independente se é temporada ou não o valor é creditado na conta da empresa, afirma o gestor.

Além disso, outro produto que se revela promissor e, que possui oportunidade para a empresa crescer é a higienização de ambientes. Este serviço consiste em realizar a higienização total de um ambiente, não somente do equipamento de ar condicionado.

Um equipamento recém disponível no mercado é capaz de higienizar o ambiente, bem como, tudo que há dentro dele, inclusive o climatizador. O gestor explica que, este equipamento é colocado, por exemplo, dentro do quarto de um hotel, fecham-se as janelas e portas e liga-se o equipamento por um determinado tempo. No equipamento é colocado um produto líquido que é vaporizado por todo o ambiente, eliminando até 99% dos fungos e bactérias existentes no ambiente.

Quanto às ameaças de mercado, em relação aos concorrentes, o gestor explica que existem duas categorias: empresas no ramo de climatização e profissionais liberais que realizam instalações e manutenções.

Os profissionais liberais, em muitos casos, trabalham na ilegalidade e não tem custos como encargos, impostos, aluguel, contador e etc. Por não conhecerem seus custos, acabam praticando preços com valores inferiores. Portanto, eles adotam a estratégia de baixo custo para entrar no mercado. Para o gestor, estes são os concorrentes que “estragam” o mercado e prejudicam as empresas legalizadas.

O entrevistado destaca ainda que, este tipo de concorrente, geralmente não consegue se manter no negócio por mais de um temporada, pois na baixa das instalação (inverno), por falta de clientela acabam optando por outro ramo de negócio.

Já as empresas, elas possuem estratégias pré-estabelecidas e conseguem manter-se competitiva no mercado durante todo o ano. Duas das principais empresas concorrentes são autorizadas de diversas marcas, e trabalham, além do ramo de climatizadores, no ramo de refrigeradores, eletroportáteis e toda linha branca. O outro concorrente trabalha apenas com climatização, procura participar em licitações de diversos órgãos públicos para venda e manutenção em todo o estado, garantindo serviço fora da temporada.

De acordo com o empresário, os principais pontos fracos dos concorrentes é o atendimento e falta de qualificação técnica, todavia isso se torna uma oportunidade para que a Climatek possa crescer e desenvolver no mercado.

Atualmente a empresa não possui nenhum tipo de planejamento. Segundo o gestor, ela adapta conforme as necessidades do mercado. Pretende ampliar o mercado atendido atualmente, mas não tem nada definido formalmente ainda.

Este ramo é bastante promissor e, tem crescido a cada ano. Proporcionalmente mais as manutenções do que as instalações. Para ele, até existem concorrentes, mas pela alta demanda nesse segmento, há serviço para todos. Outro fator importante está na qualidade dos serviços prestados, há pouco pessoal técnico qualificado, segundo ele isso é a principal carência no setor.

O entrevistado afirma que o climatizador deixou de ser um artigo de luxo e, passou a ser um produto de primeira necessidade. Segundo ele, em qualquer lugar que vamos, cada vez mais, os ambientes então climatizados, seja no banco, numa loja, na escola ou até mesmo no restaurante. Essa comodidade o cliente também quer levar para casa, conclui o gestor.

A principal medida adotada frente a baixa do mercado é procurar clientes que realizaram instalações em anos anteriores para oferecer serviço de limpeza e manutenção preventiva. A baixa nos serviços se dá no período de inverno. Com esta medida é possível antecipar possíveis problemas que acontecerão nos aparelhos, bem como, manter-se “vivo” neste período de baixa demanda.

As ameaças estão voltadas para a visão do mercado, ou seja, para o ambiente externo da organização. Variáveis externas que pode prejudicar ou comprometer a boa gestão da organização. Nessa ótica, buscou-se identificar quais as variáveis e, como isso se reflete no contexto da empresa.

Para o gestor, a principal ameaça visualizada pela empresa são os concorrentes informais, são eles que podem influenciar negativamente seu negócio, pois na busca de novos clientes acabam praticando preços abaixo do mercado e oferecendo um serviço de péssima qualidade. Dessa forma, é preciso estar sempre um passo a frente deles, qualificação, inovação e bom atendimento, são adjetivos imprescindíveis para manter-se competitivo no mercado. À medida que a fidelização de clientes ocorre, e a credibilidade aumenta, este risco diminui gradativamente.

Outro ponto destacado consiste na ameaça dos fatores climáticos, ou seja, a demanda consiste na necessidade deste tipo de serviços e produto. No ano de 2014, por exemplo, a temporada iniciou no mês de setembro, ou seja, aproximadamente dois meses antes do início do verão. Com este fenômeno climático as vendas e serviços se anteciparam e por consequência obteve dois meses a mais de bom faturamento no ano. O oposto também pode ocorrer, afirma o empresário, e isso pode comprometer toda a temporada.

Nesse sentido, Oliveira (2014) explica que o ambiente empresarial é um conjunto instável e uniforme, a cada momento várias forças de dimensões e natureza diferentes agem sobre a empresa. Dessas forças interferirem, elas influenciam notavelmente o ambiente da empresa, tornando difícil de se antecipar as ameaças externas, visto que mudam a cada momento.

No que diz respeito a análise externa, buscou-se identificar quais são as oportunidades que a empresa visualiza no mercado, e o que ela está desenvolvendo para atingir esse objetivo e de que maneira e pretende alcançá-las.

Segundo o empreendedor, nesse segmento, é possível identificar possibilidades de sucesso para a empresa. Uma delas é a excelência na qualidade do serviço executado, para conquistar novos mercados e consumidores, e isso já está sendo explorada pela organização, por isso para a empresa, uma oportunidade está em expandir o mercado alvo para pessoas jurídicas e o número de clientes atendidos.

Ao ser questionado sobre estratégias de expansão de mercado, o entrevistado afirma que não possui plano para tal, porém, ele quer dobrar o atendimento em sua área de atuação em até dois anos. Ressalta que é possível com a contratação de mais técnicos e, com alguns ajustes na agenda.

Ressalta ainda que é vantajoso ampliar o atendimento em sua região pois estão semanalmente em praticamente todas as cidades. Ele explica ainda que o custo de deslocamento é o mesmo para realizar uma ou quatro instalações na mesma cidade. A ideia não é aumentar a região atendida, porém elevar os atendimentos nestas cidades.

Aliado a isto, estão às estratégias de crescimento e desenvolvimento de mercado, visadas pela empresa, as quais se concentram na expansão e desenvolvimento de mercado. Dessa forma, segundo o gestor, é possível conseguir atingir um maior número de clientes, dentro da mesma área de atendimento, maximizando a lucratividade da empresa.

Assim sendo, Oliveira (2014) destaca que as estratégias de crescimento estão voltadas as oportunidades encontradas no mercado. Quando o ambiente proporciona situações favoráveis e essas são aproveitadas pelas empresas, geralmente nesta ocasião, é costumeiro lançar novos produtos e serviços, bem como, aumentar as vendas.

Na visão do entrevistado, a empresa é competitiva em relação aos seus concorrentes e, cada ano vem ganhando mais espaço. Neste último ano, houve aumento significativamente do seu faturamento, pois ela se credenciou junto a vários fabricantes de ar condicionados.

O atendimento no balcão também aumentou significativamente, sobretudo nos aparelhos eletroportáteis em garantia, produtos estes da mesma fábrica dos climatizadores, explica o gestor. Portanto, as pessoas começaram a conhecer o ponto de venda, o atendimento, bem como, os produtos e serviços ofertados pela empresa.

Com esta medida, além de divulgar o ponto, produtos e serviços, a empresa começou a estreitar o relacionamento com os lojistas e revenda das marcas, criando uma relação de confiança. Consequentemente as lojas direcionaram todas as instalações relacionadas as marcas autorizadas, à empresa. Tornando assim competitiva no mercado em relação aos seus concorrentes.

Os principais diferenciais em relação aos concorrentes são a equipe técnica altamente qualificada, atendimento diferenciado, pontualidade nos atendimentos, por mais que isso demande uma agenda apertada, equipamentos de última geração como equipamento de *rapel* para instalações de grandes alturas e escada para instalação até 12 metros (quarto andar de um prédio).

O principal objetivo para o próximo ano é contratar mais dois técnicos, bem como, todos os equipamentos necessários para a realização das instalações e manutenções, inclusive dois veículos novos e ampliação de seus negócios. Com tais medidas, segundo o gestor, será possível agilizar os atendimentos realizados atualmente e contribuir para a ampliação do mercado.

A ampliação do mercado será um diferencial competitivo no sentido de oferecer mais agilidade nos atendimentos, pois com esta medida, a empresa estará com mais frequência nas cidades na região, tentando assim neutralizar os concorrentes entrantes no mercado, fidelizar os clientes existentes e maximizar os lucros da empresa.

A instituição possui como oportunidades o aumento do número de clientes, carência do serviço PMOC e oportunidade de higienização de ambientes. Quanto as ameaças, o aumento de concorrentes informais e os fatores climáticos, tendo em vista dias quentes há aumento de instalação de climatizadores, ao contrário acontece em dias menos quentes.

Nesse sentido é importante que a organização fortaleça ainda mais seus pontos positivos e passa a observar com maior atenção seus pontos negativos, com o intuito de melhorá-los.

No que diz respeito as oportunidades e ameaças, verificou-se que dentre as oportunidades que a empresa tem a possibilidade de aumentar o número de clientes atendidos atualmente na mesma região em que atua, pode ser desenvolvido e ofertado o serviços de Plano de Manutenção, Operação e Controle (PMOC), oferecendo possibilidade das empresas se adequarem a legislação vigente e também a oportunidade de oferecer um serviços novo na região que é a higienização de ambientes.

Quanto às ameaças externas, Porter (2004) explica que a intensidade das ameaças enfrentadas pelas empresas no ambiente externo não é uma questão de má sorte ou coincidência, e sim o oposto, onde a concorrência tem fundamentos em sua estrutura econômica e vai afóra do comportamento de seus concorrentes.

Nessa circunstância, observou uma grande preocupação do empresário frente seus concorrentes, principalmente aos concorrentes informais, pelo fato da ilegalidade e pela falta de comprometimento para com os clientes. Outra questão está relacionada ao fator climático que pode influenciar o negócio positiva ou negativamente, podendo comprometer até mesmo uma temporada inteira.

Visando criar uma proposta para ampliação de mercado é importante a organização atentar os produtos e serviços mais rentáveis, os quais darão sustento necessário para o desenvolvimento da empresa estudada.

Desta forma, torna-se relevante que a organização tome conhecimento de todos os seus serviços e produto que oferece ao mercado. Neste sentido, uma ferramenta que pode ser utilizada para auxiliar a empresa é a matriz de participação de crescimento de mercado, conhecida popularmente como matriz BCG.

Os produtos e serviços destacados como vira-lata, ou seja, aquelas que menos contribuem para geração de caixa para a empresa é o serviço de conserto de eletroportáteis, e venda de ar condicionado.

O conserto de eletroportáteis é uma exigência por parte do fabricante, aos quais a empresa é serviços autorizado e para a realização deste serviço é necessário a dedicação exclusiva de um técnico, o que se torna oneroso para a empresa, pois o valor recebido pelos consertos, em

alguns meses, não cobre o custo com o funcionário.

A venda de ar condicionado também é classificada como vira-lata porque deixa uma margem de lucro muito pequena, haja visto que os preços praticados pela empresa deve ser próximo das grandes lojas. Este produto é comercializado porque alguns clientes fazem questão de negociar os aparelhos, já com o valor da instalação inclusa na parcela.

Em relação ao serviço ponto de interrogação é a higienização de ambientes, pois é um serviço que é promissor para o longo prazo, ou seja, existe esta carência no mercado local. Ao contrário acontece em grandes cidades e é uma tendência que este serviço seja exigido por órgãos competente, como a Vigilância Sanitária, em nossa região.

O serviço classificado como estrela, é o Plano de Manutenção, Operação e Controle – PMOC, pois é promissor em curto prazo. É um serviço que deixa uma entrada mensal de recursos para o caixa, contribuindo para ingresso de recursos financeiros para a empresa.

Os serviços destacados como vacas leiteiras, ou seja, aqueles que possuem ótima geração de caixa pela empresa, são instalação de climatizadores e manutenção de climatizadores. Esses serviços atualmente possuem uma demanda considerada, pois cada vez mais as pessoas usufruem destes aparelhos.

Dentre os planos para ampliar o seu mercado de atuação destacam-se:

**a) Objetivo: Mapear a região e contatar possíveis clientes para o serviço PMOC.**

Contratar vendedor para visitação aos clientes em potencial ao serviço PMOC. Apresentação da empresa e dos produtos e serviços, em especial o PMOC. Para tal é necessário a confecção de folders e cartões de visita. Treinamento do vendedor. A ampliação de clientes do serviço PMOC é fundamental para a empresa, pois manterá, futuramente, o ingresso de recursos financeiro da empresa.

**b) Objetivo: Criar ações de divulgação (jornal, rádio, folder, redes sociais, visitas) o mix de produto e serviços que a empresa oferece.**

Divulgar quais os produtos e serviços que a empresa trabalha, através de propaganda no rádio e jornal. Persuadir os clientes, em relação a qualidade e confiabilidade dos produtos e serviços. Informar aos ouvintes e leitores que é uma empresa especializada em climatização de ambientes e a melhor opção da região. Utilizar das redes sociais como meio de comunicação com o cliente. Informar, através dos meios de comunicação propostos anteriormente, que o PMOC é um plano obrigatório para as empresas e órgãos que se encaixam nos critérios da Portaria 3523/98 no Ministério da Saúde. Encaminhar o vendedor para visitação aos clientes interessados no serviço PMOC e apresentação através de folder.

**c) Objetivo: Ampliar e reforçar parceria com lojas que revendem climatizadores.**

Visitar lojas parceiras, que são revendas de produtos que a empresa presta serviço autorizado, para reforçar a parceria em relação a indicação e obrigatoriedade de instalação e manutenção de climatizadores com rede autorizada. Propor parceria com lojas de cidades vizinhas, em relação a instalação e manutenção de climatizadores com rede autorizada. As instalações e manutenção de climatizadores são o carro chefe da empresa e as lojas parcerias têm contribuição importante nestes serviços.

**d) Objetivo: Realizar treinamento interno e formação de novos técnicos.**

Treinar, qualificar e capacitar colaboradores, em especial auxiliares técnicos, para desempenhar a função de técnico em climatizadores. Esta medida é uma ação que visa neutralizar o ponto fraco da empresa, que é falta de mão de obra especializada. Tal medida habilitará a empresa à ampliação do número de clientes atendidos atualmente.

**e) Objetivo: Realizar cursos de atualização junto aos fabricantes.**

Realizar cursos de atualização, junto aos fabricantes de climatizadores, para dominar as novas tecnologias. Para tal, programar agenda do diretor operacional. O domínio das novas tecnologias é um diferencial competitivo em relação aos concorrentes informais e das empresas não autorizadas destas marcas. Conhecer estas tecnologias acelerará o processo de instalação, bem como, o processo de manutenção dos equipamentos.

Portanto, a empresa ao realizar as ações recomendadas poderá contribuir com sua ampliação de mercado, pois ao contratar um vendedor terá a possibilidade direcionar suas vendas aos clientes em potencial. Deve-se destacar ainda, que para a ampliação de mercado é necessário investir em divulgação dos produtos e serviços da qual a empresa trabalha, bem como a divulgação da marca da empresa. Disseminar a marca da empresa em mídias sociais e abrir um canal de comunicação com os clientes.

Outro ponto a ser destacado é a renovação de parcerias com lojas revendedoras de climatizadores, bem como, a ampliação para novas lojas. Desenvolver um centro de treinamento dentro da empresa e treinar os auxiliares técnicos para desempenhar a função de técnico/instalador. Buscar novas tecnologias através de treinamento junto aos fabricantes de equipamentos.

---

## 7. Conclusão

Para manter-se competitiva no mercado em que atua, toda empresa precisa adotar ferramentas empresariais para auxiliar o gestor na tomada de decisão. Nesse sentido, a matriz de análise interna x externa, bem como a matriz BCG que propõe de forma detalhada o caminho que o gestor deverá seguir. Essas ferramentas, expõem com clareza quais são as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa, e classifica os produtos e serviços por ordem de importância para a organização.

A matriz de análise interna x externa identifica o caminho para o alcance dos objetivos. Possibilita identificar quais as fraquezas da organização e, propor melhorias para corrigir as falhas antecipadamente. Identifica também quais as oportunidades que a empresa pode explorar.

Com o planejamento, o gestor é capaz de antecipar-se a situações futuras. É uma ferramenta que auxilia na tomada de decisões e sintetiza as idéias que serão colocadas em prática. Já estratégia é utilizada como uma técnica administrativa para ordenar as idéias, para atingir os objetivos propostos no planejamento, de forma que se possa criar uma visão do caminho a seguir.

Depois de realizar o diagnóstico, conclui-se que a empresa não possuía um planejamento estruturado, não conhecia seus pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças, tão pouco tinha ações necessárias para a ampliação de mercado. Percebeu-se também que a organização não tinha conhecimento dos produtos e serviços mais lucrativos e, quais os produtos e serviços “problemáticos”.

É importante destacar que os objetivos e o problema de pesquisa foram plenamente alcançados. Quanto aos objetivos desta pesquisa, foram atendidos primeiramente por meio de uma entrevista com o gestor, foram identificados os pontos fortes e fracos. Nesse sentido, os pontos fortes destacam-se o conhecimento técnico, atendimento e empresa constituída. Já os pontos fracos, foram: falta de planejamento, demora no atendimento, falta de mão de obra qualificada para contratar e, falta de competitividade na venda de climatizadores.

Também buscou-se identificar as oportunidades e ameaças do ambiente externo da organização. As oportunidades destacadas foram de aumentar o número de clientes, criar novos serviços que poderão ser oferecidos no mercado. Diante das ameaças, pode-se destacar a existência dos concorrentes informais e os fatores climáticos.

Por fim relatou-se quais os produtos e serviços mais lucrativos para a empresa, quais os produtos “problema”, bem como quais serão prósperos em médio e longo prazo. Além disso, se propôs cinco alternativas para que a empresa possa obter êxito na sua ampliação de mercado.

Ao concluir o estudo, é preciso evidenciar os resultados obtidos com a análise da organização. Procurando atender o problema de pesquisa, o qual buscou responder como o planejamento para ampliação de mercado pode contribuir para o desenvolvimento da empresa?

Pode-se afirmar que é por meio dos planos abordados que a empresa terá uma visão do mercado, bem como ajudará a saber como e onde investir, além disso, é ele que dá sustentação para a empresa, permitindo o gestor situar-se no ambiente que está inserido.

Esta pesquisa se mostra importante para a empresa, pois servirá como base teórica e planos estruturados para serem colocados em prática. Dessa forma, analisando sua realidade estrutural, observaram-se diversos pontos a serem melhorados, estratégias e caminhos a serem seguidos e, maneiras para se posicionar a frente dos seus concorrentes.

---

## Referências

Bateman T. S. & Snell S. A. (2009). *Administração: novo cenário competitivo*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Certo, S. (1993). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books.

Chiaveato I. (2011). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier.

Fischmann, A. A. & Almeida, M. I. .R. (1991). *Planejamento estratégico na prática*. 2.ed. São Paulo: Atlas.

Levy, A. R. (1992). *Competitividade Organizacional*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill.

Maximiano, A. C. A. (2009). *Introdução à Administração*. 5.ed. São Paulo: Atlas.

Maximiano, A. C. A. (2012). *Empreendedorismo*. São Paulo: Person.

Mcneilly, M. (1999). *Sun Tzu e a arte dos negócios*. 3. ed. São Paulo: Publifolha.

Mintzberg H. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

Oliveira D. P. R. (2013). *Planejamento Estratégico*. 31. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Oliveira D. P. R. (2014). *Estratégia empresarial e vantagem competitiva*. 9. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Porter M. E. (2004). *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Sebrae. (2011). Unidade de Gestão Estratégica de SEBRAE Nacional. Núcleo de estudos e pesquisas. *Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil*. Brasília 2011. Disponível em:

<[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)>. Acesso em 05 fev. 2017.

---

1. Especialista em Gestão com Pessoas. Mestranda em Desenvolvimento. Unijuí. [janice@sommacontabilrs.com.br](mailto:janice@sommacontabilrs.com.br)

2. Doutor em Contabilidade. Unijuí. [baggiol@unijui.edu.br](mailto:baggiol@unijui.edu.br)

3. Mestre em Administração. Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). [marcosrodrigues@fema.com.br](mailto:marcosrodrigues@fema.com.br)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 37) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados