

Estratégias de Marketing: Estudo de caso em uma microempresa de sonorização e audiovisual

BRIAN GABRIEL GUERREIRO PERSAUD

Centro Universitário do Norte / UNINORTE
Manaus-AM, Brasil

MARCELLO PIRES FONSECA

Centro Universitário do Norte / UNINORTE
Manaus-AM, Brasil

Resumo

O presente artigo tem como objetivo descrever a práxis acadêmica através de uma iniciação à pesquisa e implementação de uma campanha mercadológica voltada para a divulgação da empresa real como objeto de estudo. A metodologia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento deste relatório foi baseada em pesquisas in loco, bibliográficas, tendo como instrumento entrevistas e questionários. O procedimento consistiu em utilizar as ferramentas ministradas de forma teórica em classe-laboratório (laboratório de gestão) ministrada e acompanhada por professor-orientador durante um semestre (2020/1). O acadêmico participou do experimento prático de aprendizagem, sob orientação da aplicação de cada ferramenta, a saber: Gestão de Estratégica (missão, visão e valores); 10Ms do autodiagnóstico; Matriz SWOT; 5 forças de Porter e 3 genéricas; Brainstorming. Os resultados obtidos. A empresa estudada apresentou diversos gargalos, cujas soluções também acompanhadas de outras sugestões de melhorias para uma sólida perspectiva de crescimento a curto e médio prazo.

Palavras Chave: Estratégias, Marketing, SWOT

INTRODUÇÃO

Este relatório de práticas tem o intuito de apresentar a avaliação feita, através do diagnóstico organizacional, afim de identificar os

pontos fortes, fracos e a melhorar no âmbito interno e externo da atual situação da empresa SOM da Prática¹.

Este documento contará com uma estrutura básica, na qual apresentará as informações necessárias da empresa em questão divididas em quatro Itens: Item 1 – Apresentação da Empresa: descrevendo as informações fundamentais da organização, como a natureza do negócio, o histórico da empresa, a razão social, objetivos e metas, perfil da Organização: produtos e serviços, características de suas instalações e principais tecnologias utilizadas. Item 2 – Diário de Práticas: apresentando na prática, aplicação de ferramentas na organização, que foram aprendidas teoricamente na disciplina de Prática Profissional II. Item 3: Conclusões - mostrando a relevância e no que o diagnóstico organizacional foi relevante para otimizar os processos, tanto internos quanto externos, dando ênfase nos principais pontos das sugestões feitas, diante da realidade analisada. Item 4: Auto avaliação - Desenvolvendo uma reflexão sobre comportamentos aprendidos e sobre a importância da prática na definição dos objetivos profissionais.

A metodologia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento deste relatório foi baseada em pesquisas *in loco*, bibliográficas, e para a coleta de dados os instrumentos utilizados foram roteiro de entrevistas e aplicação de questionários.

O objetivo geral desta pesquisa é implementar uma campanha mercadológica voltada para a divulgação da empresa. Os objetivos específicos desta pesquisa visam analisar os principais processos e procedimentos internos, também os principais fatores influentes do ambiente externo, desenvolver uma estratégia, com base no *mix* de marketing, mais especificamente no “P de Promoção”, para aumentar a visibilidade da marca e dos produtos que a empresa oferece, discriminar possíveis causas de problemas organizacionais, com base nos quais, posteriormente, serão elaboradas sugestões de melhorias sustentadas pela pesquisa bibliográfica e de campo.

¹ Nome verdadeiro e identificação foram preservados conforme compromisso ético dos pesquisadores.

1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA / NÚCLEO DE PRÁTICAS

A empresa em questão, tem como nome fantasia “SOM da Prática” e Razão Social: ALEXANDER GRAHAM BELL² xxxxxxxxxx, portadora do CNPJ: xxx.xxx/0001-xx, localizada na rua xxx, xx – xxxxxx, Manaus/AM, CEP: 69000-000. É uma microempresa e tem como atividade principal atividades de sonorização e de iluminação, mais especificamente na área audiovisual, produzindo serviços tanto para empresas, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte, mas também para pessoas físicas, dependendo do segmento da propaganda. A empresa não conta com um quadro grande de funcionários; toda a produção e trabalhos são realizados unicamente pelo gestor.

Sobre definir o negócio, Chiavenato (2007, p.72) diz que “todo negócio precisa ser muito bem definido para ter um foco preciso. O foco permite concentrar todas as forças sobre um único ponto. Trata-se de obter convergência. Sem foco, o negócio torna-se fluido e esparso, amorfo e indefinido”, sabendo a importância disso, a área de atuação da empresa SOM da Prática está focada na região norte, mais especificamente na cidade de Manaus, mas isso não impede a produtora de aceitar pedidos de outros lugares, tendo em vista a flexibilidade na forma de entrega deste serviço. Visa atender tanto pessoas físicas quanto jurídicas, desde que através dos seus serviços de áudio, problemas como a falta de divulgação possam ser resolvidos através do que a empresa oferece como soluções em áudio, mais especificamente com *jingles*, *spots*, *sound design*, comercial volante, rádio ambiente e trilhas sonoras.

A empresa SOM da Prática foi fundada em 01/12/2017 (primeiro de dezembro de dois mil e dezessete), pelo empreendedor Alex Grambel, na cidade de Manaus. A implantação da empresa só foi possível, pois o empreendedor Graham Bell buscou se qualificar ao máximo que podia, tanto a partir de tutorias na internet, até mesmo através do network que ele teve com pessoas influentes no Brasil, na área audiovisual, durante as diversas prestações de serviço que fez em Manaus; toda a estrutura e tecnologia de ponta que a empresa dispõe hoje, foram idealizadas pelo próprio empreendedor, através de muita

² Nome fictício. Utilizamos aqui uma referência homófona à Alexander Graham Bell (1847-1922), inventor do gramofone.

análise, afinal, equipamentos do nível que a empresa dispõe para prestar um serviço de qualidade, necessitam de um desembolso considerável. O pouco tempo de mercado que a empresa tem não altera em nada, se tratando da qualidade dos seus serviços prestados, porém ainda tem muito o que conquistar, afinal não se ganha mercado da noite para o dia, já que existem empresas tão boas quanto a empresa em questão. A SOM da Prática vem se adaptando dia após dia para se desenvolver e tornar-se lucrativa.

1.1 BRAINSTORMING

Identificar e sugerir melhorias faz parte do intuito deste relatório e, inicialmente esta ferramenta será imprescindível. A ferramenta em questão traz soluções a problemas que a empresa enfrenta no dia a dia, além disso, através dessa ferramenta uma visão geral da empresa pode ser mostrada. Apesar do *Brainstorming* ser uma “sessão de "agitação" de ideias é realizado em grupo, composto de um líder e cerca de cinco membros regulares e outros cinco convidados” (BAXTER, 2008 p.67), a ferramenta foi adaptada para uma conversa entre consultor x gestor, tendo em vista que a empresa SOM da Prática não possui um grande quadro de funcionários, se resumindo apenas ao próprio gestor para a administração e produção, além disso a reunião de *Brainstorming* apenas entre duas pessoas pode ser benéfica, levando em consideração o apontamento de Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 284) de que “Quando as pessoas estão produzindo ideias em um grupo, há muita gente falando ao mesmo tempo, bloqueando o processo de raciocínio e impedindo, no final, o compartilhar das ideias”.

A reunião aconteceu na própria empresa, sem nenhuma interrupção, durante, aproximadamente, trinta minutos, na qual o gestor pôde expor as suas dificuldades em relação a administração da empresa; enquanto, isso tomava-se nota de tudo. Após a exposição da problemática, as ideias foram revisadas, aperfeiçoadas e, a seguir, avaliadas, ocasião na qual se escolheu-se as ideias de maior utilidade para que os problemas fossem solucionados, conforme Alencar (2000, p. 49).

1.2 FERRAMENTA 10-MS DO AUTO-DIAGNÓSTICO

As empresas buscam se destacar no mercado de várias formas, e para isso tem investido cada vez mais na aplicação de ferramentas que possam estruturar os seus planejamentos estratégicos, sabendo-se que, o caminho para alcançar este objetivo é a autoavaliação, principalmente englobando os seus processos administrativos, de marketing e meio-ambiente; a partir disso definiu-se por Costa (2017, p.116) como “os 10-ms do autodiagnóstico”, que é imprescindível neste caso, tendo em vista que ajudará na elucidação dos objetivos específicos deste relatório.

O autoconhecimento é totalmente relevante nesta análise, já que, a partir do momento em que a organização consegue mensurar suas forças e fraquezas, automaticamente, ela mensura também o equilíbrio necessário para reagir às adversidades do mercado, já que ele é totalmente instável, se tratando de Brasil/Manaus/Amazonas, que é justamente o cenário onde a empresa em questão está inserida; sobre isso Chiavenato (2007, p.34) diz que “em virtude desse ambiente mutável, toda empresa precisa estar constantemente aberta e atenta ao que acontece ao seu redor, para poder perceber e interpretar as mudanças que ocorrem em seu ambiente”

Levando em consideração os autores supracitados e, seguindo ainda, o que Costa (2007, p.116) propõe para a aplicação desta ferramenta, buscando analiticamente os pontos fortes, pontos a melhorar e os pontos fracos da empresa SOM da Prática, temos:

Management (Gestão)		
Pontos fortes	Pontos a melhorar	Pontos fracos
Boa administração de seus recursos técnicos.	O gestor tem pouco conhecimento de gestão.	Falta de desenvolvimento de um plano estratégico; Baixa divulgação da empresa; Pouca demanda; Pouco tempo no mercado.

Quadro 1: Autodiagnóstico de gestão da empresa SOM da Prática.

Fonte: do autor.

Análise: Nessa área, a empresa possui poucos pontos fortes, poucos pontos a melhorar e muitos pontos fracos. Considerando o quadro 1 pode-se observar que a empresa precisa urgentemente fortalecer a parte da gestão administrativa, tendo em vista que, se o gestor não buscar se especializar nessa área, a fim de traçar estratégias sólidas

para que a empresa se mantenha no mercado, a expansão e desenvolvimento da mesma pode ser comprometido.

Mão-de-obra		
Pontos fortes	Pontos a melhorar	Pontos fracos
Alta motivação na prestação dos serviços; Alto comprometimento na produção; Remuneração condiz com o serviço prestado.	Tem conhecimento do que produz, mas, às vezes, isso se mostra insuficiente no que produz.	Nenhum.

Quadro 2: Autodiagnóstico da mão-de-obra da empresa SOM da Prática.

Fonte: do autor.

Análise: Nessa área, a empresa possui muitos pontos fortes, poucos pontos a melhorar e nenhum ponto fraco. De acordo com o quadro 2, pelo fato da empresa contar apenas com o gestor para que sejam produzidos todo o trabalho, tudo acontece como deveria, desde a alta motivação durante a produção dos trabalhos até a entrega ao cliente, prezando sempre pela qualidade, porém a velocidade com que essa demanda é atendida pode vir a ser um problema, tendo em vista de que o produtor/gestor não tem nenhuma equipe para auxiliá-lo a fazer tudo mais rápido, pode sobrecarregá-lo e impactar negativamente suas decisões dentro da organização em questão.

Marketing		
Pontos fortes	Pontos a melhorar	Pontos fracos
Nenhum	Baixa divulgação da marca; Baixa divulgação do que a empresa oferece; Baixo conhecimento dos concorrentes.	Não conhece o mercado no que está inserido; Falta de flexibilidade nas negociações; Não lança campanhas/produtos novos sobre a empresa; Não trabalha o pós-venda;

Quadro 3: Autodiagnóstico de marketing da empresa SOM da Prática.

Fonte: do autor.

Análise: Nessa área, a empresa não possui nenhum ponto forte, muitos pontos a melhorar e muitos pontos fracos. Considerando as informações dispostas no quadro 3 podemos perceber que a área de marketing é um ponto crítico na empresa, necessitando com urgência de um plano de marketing para que a empresa ganhe espaço no

mercado, caso contrário ela jamais ganhará a visibilidade necessária para alavancar no mesmo.

Mensagens		
Pontos fortes	Pontos a melhorar	Pontos fracos
Como não há funcionários, além do produtor Graham BellBruce, a comunicação não sofre ruídos.	Não há.	Não há.

Quadro 4: Autodiagnóstico de mensagens da empresa SOM da Prática.

Fonte: do autor.

Análise: Nessa área, a empresa possui poucos pontos fortes, nada a melhorar e nenhum ponto fraco. Segundo as informações do quadro 4 pode-se perceber que a empresa não enfrenta problemas de ruídos na comunicação, internamente falando, por não contar com um quadro de funcionários.

Métodos		
Pontos fortes	Pontos a melhorar	Pontos fracos
A empresa é totalmente adequada, se tratando dos serviços que presta.	Necessidade de melhorias na forma de desenvolvimento de novos produtos.	Não há.

Quadro 5: Autodiagnóstico de métodos da empresa SOM da Prática.

Fonte: do autor.

Análise: Nessa área, a empresa possui poucos pontos fortes, poucos pontos a melhorar e não aponta nenhuma fraqueza. Levando em conta as informações do quadro 5, pode-se perceber que, em relação aos métodos que a empresa usa para produzir o que lhe é proposto é positivo, levando em consideração que não aparecem pontos fracos nessa área.

Money (dinheiro)		
Pontos fortes	Pontos a melhorar	Pontos fracos
Inexistência de dívidas; Pagamentos realizados dentro do prazo.	Alinhar a lucratividade para que fique favorável ao desenvolvimento da empresa.	Finanças insuficientes para os novos investimentos.

Quadro 6: Autodiagnóstico da área financeira da empresa SOM da Prática.

Fonte: do autor.

Análise: Nessa área, a empresa possui alguns pontos fortes, assim como poucos pontos a melhorar e poucos pontos fracos. De acordo com o quadro 6, chegamos à conclusão de que a empresa, se tratando da parte financeira, tem o retorno esperado, porém este retorno ainda não é suficiente para que novos investimentos sejam feitos na empresa. Pode-se dizer que esse pode ser considerado um fator que deve ser melhorado, se considerarmos que os concorrentes da empresa buscam desenvolvimento, e como a empresa depende das tendências do mercado para que sejam geradas demandas, pode ser sugerido um plano financeiro a longo prazo para que essa empresa comece a se desenvolver e fique ainda mais forte, com diferenciais tecnológicos e de infraestrutura.

Máquinas		
Pontos fortes	Pontos a melhorar	Pontos fracos
Modernos equipamentos de multimídias; Manutenção constante de máquinas e equipamentos; Instalações elétricas em ótimo estado.	Não há.	Não há.

Quadro 7: Autodiagnóstico das máquinas da empresa SOM da Prática.

Fonte: do autor.

Análise: Nessa área, a empresa possui muitos pontos fortes, em contrapartida disso, não apresenta pontos a melhorar e também não apresenta nenhum ponto fraco. Pode-se perceber, de acordo com as informações do quadro 7 que, em relação ao maquinário que a empresa dispõe e faz uso, tem apenas pontos fortes, sobretudo porque os equipamentos tecnológicos que a empresa usa para produzir são de ótima qualidade e não deixam a desejar, se comparado aos seus concorrentes.

Materiais		
Pontos fortes	Pontos a melhorar	Pontos fracos
Qualidade assegurada na aquisição do produto; Por produzir áudios e multimídias, não tem dispêndio logístico.	Não há.	Falta de desenvolvimento com novas parcerias.

Quadro 8: Autodiagnóstico de materiais da empresa SOM da Prática.

Fonte: do autor.

Análise: Nessa área, a empresa apresenta alguns pontos fortes, nada a melhorar e poucos pontos fracos. As informações do quadro 8 mostram que, apesar da empresa ter pontos fortes, principalmente por não ter dispêndio logístico e por produzir multimídia com qualidade, a falta de parceria, ainda sim, pesa muito, se tratando de materiais, porque é com parcerias que a empresa se fortalece no mercado, além de que, o *networking* é uma ferramenta poderosa que ajuda os gestores conseguirem atingir grandes objetivos dentro de uma empresa. E, apesar desta produzir para grandes clientes, como por exemplo a prefeitura ou grandes lojas de prestígio no mercado, não se busca por parte do gestor nenhuma parceria.

Meio Ambiente		
Pontos fortes	Pontos a melhorar	Pontos fracos
A empresa oferece um serviço que não há no bairro.	Não há.	Nenhum envolvimento da empresa com a comunidade (responsabilidade social).

Quadro 9: Autodiagnóstico do meio ambiente da empresa SOM da Prática.

Fonte: do autor.

Análise: Nessa área, a empresa apresenta poucos pontos fortes, nenhum ponto a melhorar e poucos pontos fracos. Sobre o meio ambiente, a partir das informações que o quadro 9 dispõe, podemos observar que a empresa chega a ter vantagem de mercado no bairro em que atua por não ter concorrentes diretos que prestem os serviços que ela oferece na área audiovisual, com a mesma qualidade, porém, além da microempresa não gerar nenhum tipo de emprego, também não se preocupa com a questão de responsabilidade social, o que poderia ser contornado se o gestor investisse em pequenas ações que acontecem na comunidade em que a empresa está inserida.

Meio físico		
Pontos fortes	Pontos a melhorar	Pontos fracos
Boa iluminação; Infraestrutura adequada; Boa proteção da segurança pessoal e patrimonial; Boa sinalização interna.	Ampliação do estúdio.	Falta de sinalização externa.

Quadro 10: Autodiagnóstico do meio físico da empresa SOM da Prática.

Fonte: do autor.

Análise: Nessa área a empresa apresenta muitos pontos fortes, poucos pontos a melhorar, assim como poucos pontos fracos. Considerando as informações do quadro 10, podemos observar que os pontos fortes são significativamente importantes, afinal a empresa dispõe de um ambiente confortável e bonito, porém não é um espaço amplo, e isso não é de um todo ruim, tendo em vista que o espaço é mais do que suficiente para a produção do quele é demandado, mas já pensando no futuro, esse espaço pode vir a se tornar pequeno, se o gestor e produtor Graham BellBruce, de fato, investir e obter mais instrumentos para o estúdio. Outro ponto negativo é que a empresa não tem uma placa que informe o lugar em que ela está, pelo fato de que o núcleo da empresa fica dentro da casa do próprio gestor, que pode não ser tão interessante, então futuramente, o desejo é que, de fato, futuramente, a empresa tenha o seu próprio espaço físico, desvinculado do domicílio do gestor.

1.2.1 Gráfico Radar

O autor aqui citado nos faz entender que, a partir do momento que os 10-ms forem analisados, o gráfico radar deve ser aplicado, levando em consideração os dados coletados através desta análise, pois, segundo Costa (2007, p. 118) “o gráfico radar é uma forma clara pictórica de representar a análise de cada uma das dez áreas mencionadas”, no qual existirão zonas justificando o estado de cada área, na qual poderão ser verificadas quais áreas da empresa estão na zona de conforto e quais áreas apresentam ponto crítico.

A demonstração dos 10-ms é importante em forma de gráfico, neste caso, tendo em vista que o gestor da empresa em questão tem baixo conhecimento administrativo e pode não compreender a totalidade das informações aqui descritas. O gráfico facilitará visualmente a leitura dessas informações.

Para facilitar a compreensão das áreas do gráfico, o quadro a seguir será usado como critério para a construção do gráfico, sendo importante salientar que, este quadro é uma representação do quadro original, criado por Costa (2007, p.118).

Pontos fortes	Pontos a melhorar	Pontos Fracos	Marcadores	Localização
Muitos	Poucos	(Nenhum)	1- Azul	A Coroa mais interna
Alguns	Poucos	Poucos	2 - Verde	2ª Coroa mais interna
Poucos	Poucos	Poucos	3 - Amarela	A coroa intermediária
Poucos	Poucos	Alguns	4 - Vermelho	2ª coroa mais externa
Nenhum	Muitos	Muitos	5 - Roxo	A coroa mais externa

Quadro 11: Quadro para a construção do gráfico radar, conforme dados dos 10-ms.

Fonte: do autor.

Com base nas informações fornecidas pelo gestor da empresa e, ainda, pela análise já feita, os dados foram ordenados no quadro conectando os valores e as áreas de cada “M”, no intento das mesmas serem visualizadas de forma clara, para que, ao serem apresentadas ao gestor da empresa, este entenda as disposições das informações, demonstradas no gráfico a seguir:

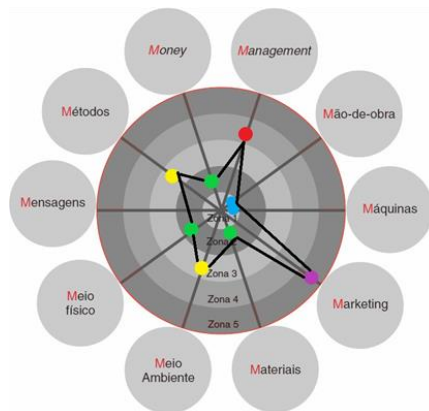


Gráfico 1: Gráfico radar – diagnóstico da empresa SOM da Prática.

Fonte: do autor.

1.2.1.1 Elucidação do Gráfico Radar

Conforme o gráfico, pode-se dizer que, a empresa ainda apresenta muitos fatores a serem melhorados, como por exemplo, seu meio-ambiente, seus métodos e sua gestão, que ainda são pontos que se encontram em uma zona intermediária, por pretexto, o pouco tempo de mercado que a empresa apresenta; o importante é sempre buscar uma melhoria contínua, no intuito da empresa transformar essas áreas em pontos fortes, assim como sua mão-de-obra e suas máquinas.

Fazendo menção ao gráfico, juntamente com os 10-ms, observa-se que o elemento da empresa SOM da Prática que se encontra em zona crítica (zona 5) é o marketing, sendo este, o elemento que deve ser acurado, não necessariamente através de estratégias onerosas, mas sim de estratégias sustentáveis, condizente com a realidade da empresa, no mínimo, buscando a promoção da mesma através das redes sociais, que até o momento não são utilizadas em benefício da empresa.

1.3 ANÁLISE SWOT (MICRO E MACRO AMBIENTE)

Analisar ambientes internos e externos é de total importância se considerarmos que isso influencia, e muito, na hora de tomarmos decisões precisas nas empresas em que atuamos, sendo que, essa decisão pode impulsionar ou prejudicar a empresa, de forma geral. Acerca disso, Silva *et al.* (2011, p.44) diz que “a base do trabalho está nas pesquisas internas e externas e em análise realizadas ao longo do planejamento, procurando sempre detectar oportunidades”

MICROAMBIENTE	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Variedades de Serviços Atendimento Preço Justo Infraestrutura adequada	Localização Baixa visibilidade Tempo no mercado Marketing da empresa
MACROAMBIENTE	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Novas tecnologias Aumento de preço dos locutores Possibilidade de pirataria Entrada de novos concorrentes	Formação de novas parcerias Produzir para outros estados Contratação de 1 estagiário Investir no marketing

Quadro 11: Matriz SWOT da empresa SOM da Prática.

Fonte: do autor.

Essa análise é relevante na empresa SOM DA PRÁTICA Áudio, pois, conforme visto na análise 10-ms, o gestor da instituição, além de ter baixo conhecimento na área de gestão, também não conhece o mercado que está inserido, o que é preocupante, pois segundo Nascimento, Lemos e Mello (2008, p.22) “uma organização[...] precisa estar atenta para perceber para onde sopram os ventos ou, melhor ainda, para onde os ventos vão soprar”. A partir de tal afirmação podemos mensurar os pontos fortes e fracos da empresa, como também podemos detectar os pontos que podem ser melhorados na mesma.

Essa análise será feita em duas partes compostas por ameaças e oportunidades, que correspondem ao Macroambiente/ambiente externo e também forças e fraquezas, que correspondem ao microambiente/ambiente interno.

1.3.1 Macroambiente

Analisando macroambiente da empresa em questão poderemos saber qual dos fatores incontrolláveis poderão afetar a capacidade competitiva da empresa, fatores esses tais como a natureza, novas tecnologias ou até mesmo as condições sociais da comunidade em que a empresa está inserida.

Se tratando de macroambiente, ainda segundo Nascimento, Lemos e Mello (2008, p.22) “o macroambiente é um sistema aberto, que se comunica com o ambiente externo, e suas variáveis (econômicas, tecnológica, ambiente natural, demográfica, sociocultural, político-legal e competitiva)”

Tomando a matriz swot como base para essa análise, será feita uma descrição de forma clara, constando todos os pontos já citados na mesma, ou seja, apenas os pontos que de fato são relevantes, pois segundo SILVA *et al.*(2011,p. 40) “os cenários mencionados têm que ser todos aqueles que terão influência no negócio. Nenhum cenário dispensável deverá ser incluído”. Em relação ao macroambiente, podemos observar que, até o momento a empresa apresenta capacidade suficiente para ser uma ótima referência de produção audiovisual no mercado, porém, considerando que todas as produções dependem, exclusivamente de materiais de qualidade, como por exemplo, bons computadores, microfones de alta qualidade e um ambiente acústico, com a entrada de novas tecnologias no mercado, a empresa SOM da Prática pode sofrer um grande impacto, pois como já supracitado, a empresa não dispõe de recursos financeiros suficientes para que sejam feitos investimentos novos, se levarmos em consideração que a aquisição de materiais para a produção na área audiovisual são bastantes onerosos.

Falando ainda do seu processo de produção de multimídia, um fator incontrollável que pode gerar impacto para a empresa é o aumento do preço dos locutores que disponibilizam a sua voz para o uso em campanhas que a empresa produz, caso isso aconteça a empresa terá sua lucratividade reduzida, a não ser que faça uma

análise mais aprofundada do mercado, em relação a precificação, desde que este preço seja o padrão no mercado, para que a empresa se mantenha competitiva no mercado. Outro fator crítico é a possibilidade de pirataria do trabalho, pois assim como toda produção multimídia, a pirataria está aí com uma ameaça constante. Algo que ainda pode ser considerada como uma ameaça, considerando o ambiente em que a empresa está inserida é a entrada de novos concorrentes, pois até o momento, somente a empresa presta o serviço especializado em áudio no bairro de Santa Etelvina, então se a mesma continuar estagnada, isso será um problema.

Para que a empresa contorne tantas ameaças, ela deve focar em transformar os possíveis fatores de oportunidade em pontos fortes, trabalhando isso a médio e longo prazo, pois a partir do momento em que as oportunidades estão claramente identificadas, através da matriz swot, o gestor deve trabalhar e fixar essas oportunidades como objetivos, sobretudo, investir em um plano marketing, pois através dessa estratégia, a empresa poderá alcançar novos patamares e se consolidar no mercado, trazendo como contrapartida disso, novas parcerias, aumento do seu networking e, dependendo das campanhas e suas repercussões, poderá começar a produzir propagandas também para outros lugares, tanto da cidade de Manaus, quanto do estado do Amazonas, conseqüentemente aumentando a sua demanda e, muito provavelmente, tendo necessidade da contratação de um aprendiz para atuar na empresa, para o auxílio na produção dessas novas propagandas, gerando valor na comunidade em que está inserida.

1.3.2 Microambiente

Analisar a si mesmo é um desafio, mas é necessário para que se possa saber, de forma real, o que a empresa consegue ou não apresentar como diferencial no mercado em que atua, para que assim, possa agregar mais valor aos serviços prestados pela empresa, enfim, buscar o autoconhecimento, é automaticamente buscar novos desafios que aprimorem suas qualificações e especialidades. Acerca de diagnóstico interno, ou ainda, análise micro ambiental, Tavares (2000, p.268) define:

[...] É um instrumento para auxiliar a tomada de decisões. Espera-se que proporcione meios para avaliar a realidade organizacional, considerando-se a eventualidade de que o modelo adotado não esteja

suportando as exigências emanadas pelo ambiente ou não esteja apoiando a busca visão almejada. Deve ser realizado com vistas a manutenção e ampliação daquilo que constitui as competências distintivas da organização: seu patrimônio intelectual, material e tecnológico, tomados em conjunto. Sua principal função é permitir uma comparação entre “o que é” e o “como deveria ser ou o que se pretende”.

A análise interna da empresa SOM da Prática é necessária, sobretudo, porque podemos observar no quadro 1 que há uma deficiência muito grande na gestão da empresa, o que é mais preocupante é que a empresa não tem um planejamento estratégico, o que pode ser justificado pelo pouco tempo de mercado que a empresa tem. Ao se fazer essa análise interna, poderemos levantar pontos importantes para a sobrevivência da empresa. Segundo Kotler e Keller (2012, p.10) “O microambiente inclui os participantes imediatos envolvidos na produção, na distribuição e na promoção da oferta”.

Conforme o quadro 11, que corresponde a matriz swot, observamos que os pontos correspondentes ao microambiente são os pontos fracos e fortes da SOM da Prática, neste caso podemos afirmar que o pouco tempo de mercado da empresa é um ponto crítico, não pela falta de *know-how*, mas pela falta de credibilidade no mercado, ou seja, baixa visibilidade. Isso vai ficando ainda pior se considerarmos também que a empresa não investe em marketing, sendo que é através dele que ela pode alcançar um nicho de público muito maior; tendo em vista que a localização da empresa não é uma das melhores e que, segundo o quadro 10, a empresa não possui nenhuma sinalização externa, por se localizar na própria residência de seu gestor, um plano de marketing, focado, sobretudo na promoção da empresa seria indispensável nesse momento, afinal, os pontos fortes da empresa podem fazer os pontos fracos parecerem o de menos, levando em consideração que ela presta um serviço personalizado, de alta qualidade, com atendimento de excelência, além de possuir um ambiente interno agradável e que, acaba se tornando um diferencial, frente aos seus concorrentes.

1.4 AS 5 FORÇAS DE PORTER

Acerca das forças de Porter, podemos afirmar que é mais uma ferramenta útil para esta pesquisa, levando em consideração que, dentre os objetivos específicos estão “analisar os principais processos e

procedimentos internos, também os principais fatores influentes do ambiente externo”. A ferramenta criada por Porter trouxe à tona uma nova visão que nos traz a elucidação do mercado competitivo, fazendo análises internas, a fim de que esta melhore a colocação da organização externamente. A esse respeito é importante notar o pensamento de Montgomery (1998, p.12):

O conhecimento dessas fontes básicas de pressão competitiva propicia o trabalho preliminar para uma agenda estratégica de ação. Elas acentuam os esforços críticos e os pontos fracos da empresa, dão vida ao posicionamento da empresa no setor, tornam claras as áreas onde as mudanças estratégicas possam oferecer maiores vantagens e acentuam os lugares onde as tendências do setor prometem ser da maior importância, seja como oportunidade, seja como ameaça.

A análise em questão servirá para que o problema de “falta de desenvolvimento de um plano estratégico”, citado inicialmente no quadro 1 possa se tornar inexistente, frente aos tantos problemas que a empresa apresenta, com a intenção de que, a partir da resolução deste, outros problemas possam também se tornarem inexistentes, mas é importante salientar que “ a importância dessas cinco forças competitivas pode variar ao longo do tempo, de setor para setor e de empresa para empresa” (TAVARES, 2000 p.230).

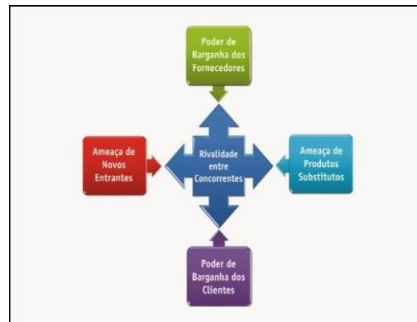


Figura 1: As cinco forças de Porter.
Fonte: Portal Administração (2019).

Levando em consideração o embasamento teórico das 5 forças de Porter, conforme a figura 1, que são: rivalidade entre concorrentes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de novos concorrentes e ameaças de novos produtos e serviços,

será descrita uma análise de cada força, levando em consideração a realidade atual da empresa, sendo assim, teremos:

Rivalidade entre concorrentes: O mercado de propaganda e marketing digital em Manaus está crescendo, porém, a rivalidade entre os concorrentes desse mercado, analisando a realidade da empresa em questão, ainda é baixa, pois, apesar da demanda apresentar uma taxa relevante de crescimento, a concorrência é fraca na área em que a empresa está situada, já que a empresa é uma das poucas na área que presta um serviço de alta qualidade, também é importante salientar que os concorrentes não competem por diferenciais, nem por preços, mas sim por demanda.

Poder de barganha dos Fornecedores: Em Manaus, existem diversos fornecedores de insumo para a produção de novas propagandas, nesse caso, seriam os cantores que vendem as suas vozes para serem usadas em novas campanhas e a escolha da voz que será usada nesta, geralmente é escolhida pelo cliente na hora de encomendá-la, sendo assim, essa característica beneficia, sobretudo os fornecedores, aumentando seu poder de barganha.

Poder de barganha dos clientes: A demanda pela produção de novas campanhas e propagandas engloba uma variedade de consumidores que buscam qualidade no atendimento e no serviço prestado, além de uma atenção personalizada, esses mesmos clientes, de acordo com suas pesquisas de empresas que fornecem o mesmo serviço da empresa SOM da Prática notam que em outras empresas o preço pode ser mais elevado, porém não atende os requisitos com a mesma qualidade da empresa em questão, diminuindo o poder de barganha desses clientes.

Ameaça de novos entrantes: Levando em consideração que a empresa SOM da Prática está situada em uma área periférica da cidade de Manaus, a ameaça de novos concorrentes é baixa.

Ameaças de novos produtos ou serviços: Tendo em vista de que, o que é produzido chega a ser padrão para a maioria das empresas que fornecem o mesmo serviço, ameaças de novos produtos e serviços é baixíssima.

1.5 AS 3 FORÇAS GENÉRICAS DE PORTER

Esta ferramenta vem complementando as cinco forças de Porter, admitindo que o objetivo das análises internas e externas da empresa, tem o objetivo de fazer com que a empresa obtenha vantagens competitivas no mercado em que atua. Segundo Lobato *et al.* (2009, p.111):

Saber onde e como competir são as duas questões-chave para a formulação da estratégia competitiva. Para responder a essas questões-chave, a organização pode desenvolver dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança em custo ou diferenciação. Esses tipos básicos podem ser combinados com o enfoque das operações da organização, para formar três estratégias genéricas de competição, com vistas a alcançar um desempenho acima da média do setor.

Fazendo menção ao artigo da USF (Universidade São Francisco) que faz alusão às 3 forças genéricas de Porter, as estratégias competitivas genéricas podem ser aplicadas por empresas de pequeno, médio e grande porte, sendo elas: liderança geral de custos – refere-se a busca da apresentação de um custo baixo ao consumidor e uma eficiência produtiva;

Diferenciação – usado pelas empresas que se preocupam menos com custos e querem aparecer por algo distinto; Enfoque – quando a empresa escolhe um segmento de mercado e foca nele.

A aplicação desta ferramenta na empresa SOM da Prática é fundamental, tendo em vista que ela complementar a análise das 5 forças de Porter que já foi realizada, no intuito de aprofundar ainda mais essa pesquisa, e, desta forma, suscitar a formulação de uma estratégia sólida para a empresa, segundo as áreas que a ferramenta abrange, além de que através desta, pode-se definir um novo posicionamento da empresa no mercado, para que os pontos fracos identificados aqui, sejam, inicialmente, notados e melhorados a curto prazo e transformados em pontos fortes, alcançando assim competitividade, em relação a seus concorrentes.

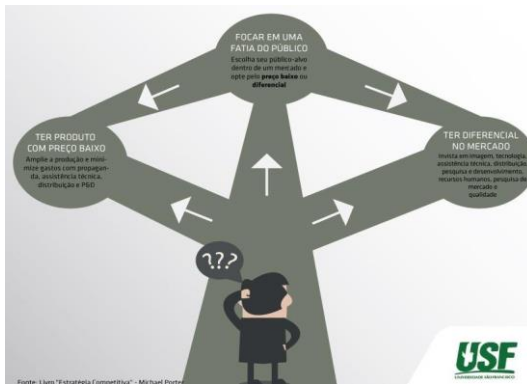


Figura 2: Representação das 3 forças genéricas de Porter.

Fonte: www.usf.edu.br

Fazendo uso do que foi dito sobre as 3 forças genéricas de Porter, temos as seguintes análises:

Liderança de Custo total: As políticas adotadas pela empresa para se manterem na liderança de custo é manter o seu preço sempre de acordo com o mercado, ou seja, é competitivo, além disso no processo de produção de novas mídias e propagandas, tudo é feito para se reduzir o custo ao máximo, fazendo com que o preço final seja mais barato ainda, em relação ao preço da concorrência, dependendo da produção.

Diferenciação: Levando em consideração que a diferenciação consiste em agregar valor ao produto ou serviço para que ele tenha destaque, comparados aos da concorrência, na produção de novas propagandas e pedidos feitos ao produtor/gestor da empresa SOM da Prática, seus pontos diferenciais se encontram na tecnologia que a empresa dispõe, além do atendimento personalizado e individual e a qualidade na realização dos serviços, tanto em tempo, como na questão de agradar ao cliente, conforme suas expectativas.

Enfoque: Sobre focar em uma determinada classe de clientes, a empresa não foca em algo específico, atende tanto pessoas jurídicas quanto pessoas físicas, porém existe uma tabela de precificação diferenciada quando se trata de pessoas físicas, tendo em vista que mantém o foco sempre em oferecer o melhor preço ao cliente.

1.6 BENCHMARKING

A análise de *benchmarking* consiste em fazer uma análise das melhores práticas do que os concorrentes da empresa SOM da Prática estão realizando, a fim de que, a partir das análises feitas, os processos de venda e de negociação da empresa sejam melhorados, dentre outros fatores. *Benchmarking* “significa colocar nossa empresa na mesma marca ou a nível do competidor” (BETHLEM, 2002 p. 248), ou seja, é uma ferramenta de avaliação e pesquisa, sobretudo, para fazer com que a empresa converta seus pontos críticos em pontos fortes e positivos, conseqüentemente, aumentando também o seu *marketshare* e sua competitividade.

A ferramenta não tem como objetivo copiar os processos concorrentes, apenas analisa- los e implementa-los de acordo com a realidade da empresa, uma vez que, cada empresa tem a sua particularidade. A ferramenta *Benchmarking* é definida por Araújo (2006, p. 235) como:

uma abordagem de gestão organizacional que conduz a tão desejada excelência, utilizando-se de procedimentos de investigação que pretendem reunir e adaptar as respostas encontradas por outras organizações. Longe de se igualar à mera cópia, revela alternativas valiosas de incrementos dos níveis de eficácia e eficiência.

Levando em consideração o que os autores supracitados salientam sobre esta ferramenta, viu-se a possibilidade de aplica-la na empresa SOM da Prática, porém se tornou inviável a aplicação desta, pela escassez de informações que dispúnhamos para a análise e tabulação de dados, e, ainda, a formulação de uma estratégia sólida. Decidiu-se então descartar a sua aplicação, tendo em vista que uma estratégia mal formulada para a empresa, poderia ser prejudicial para a mesma.

1.7 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A criação de missão, visão e valores de uma empresa é um passo muito importante a ser dado na empresa, sabendo-se que, é desta ferramenta que se inicia um planejamento estratégico. Segundo Machado (2009, p. 26) “divulgar o enunciado de Missão, Visão e Valores de uma organização, de forma a influenciar positivamente seus públicos somente sustenta-se na medida em que sua aplicação seja verificada nas ações que precedem à comunicação.”, ou seja, o

planejamento estratégico deve ser embasado conforme os ideais da empresa.

Tendo em vista que a implementação da missão, visão e valores está ligada diretamente ao planejamento estratégico da empresa e que, segundo o quadro 1, localizado na pesquisa dos 10-ms, a empresa SOM da Prática não tem um planejamento estratégico sólido, Oliveira (2014, p. 4) faz o seguinte apontamento:

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores; de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo e mental, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente de vontade específica de seus executivos, sendo essa a razão de algumas empresas não terem um processo estruturado, mas mesmo assim apresentam algumas ações planejadas.

Supra citando os autores, pode-se estabelecer uma relação entre o conceito da ferramenta e sua importância, mas ainda, segundo De Paula (2015):

- Missão: É a finalidade da existência da organização.
- Visão: Representa um estado futuro para o negócio.
- Valores: Princípios ou crenças que servem de guia para os comportamentos, atitudes e decisões dentro da empresa.

A oportunidade de usar essa ferramenta era totalmente possível dentro da empresa SOM da Prática, porém sua aplicação não foi possível, pois, segundo o próprio gestor “como a funcionalidade da ferramenta é orientar, motivar e engajar os colaboradores da empresa e na SOM da Prática não há um quadro de funcionários, a ferramenta perde a sua utilidade até esse momento”, por esse motivo, a aplicabilidade dessa ferramenta foi comprometida e temporariamente postergada.

1.8 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Dizer ao certo o que impede o crescimento da empresa, indubitavelmente, deve ser um ponto a ser considerado na formulação do planejamento estratégico de qualquer organização, não somente

pela perenidade da empresa, mas, sobretudo, para o seu desenvolvimento e o alcance de seus objetivos. Rockart e Bullen (1981, p.7) argumentam dizendo que Fatores Críticos de sucesso são:

Um número limitado de áreas nas quais os resultados satisfatórios assegurarão um desempenho competitivo de sucesso para o indivíduo, departamento ou organização. FCS são das poucas áreas chave onde as coisas devem correr bem para o negócio florescer e para os objetivos do gestor serem alcançados.

Esta é uma ferramenta essencial na análise da empresa SOM da Prática, sabendo que a mesma tem pouco tempo de atuação no mercado e, por esse motivo, seu gestor ainda não parou para avaliar se há ou não razões para melhorar o processo administrativo da empresa, sendo assim, a partir da descrição do(s) seus fator(es) crítico(s) de sucesso, pode-se trabalhar em cima deles para que o desenvolvimento da empresa inicie de forma muito mais estruturada.

Salientando a importância desta ferramenta, Lucio reitera que:

Sem os Fatores Críticos de Sucesso, a empresa se transforma num “broker” que simplesmente executa uma transação comercial de produto ou serviço. As empresas que não se atentam a essa tapa do planejamento estratégico erram no posicionamento e como consequência sua marca nunca é lembrada.

Sobre isso entende-se que essa etapa não pode ser pulada na análise da empresa, já que já foi observado no gráfico radar (Gráfico 1) que a empresa tem como ponto crítico na área de marketing e para se entender a causa raiz deste problema essa análise, que é mais específica, esta ferramenta se torna indispensável.

A seguir estão listados os pontos críticos observados, tanto pela visão do gestor, quanto da minha visão holística realizada durante as visitas no período desta pesquisa:

- I. Qualificação da administração: O baixo conhecimento sobre gestão por parte do gestor é um fator crítico, tendo em vista que este acarreta outros problemas na empresa.
- II. Conhecimento sobre o mercado: Um dos problemas acarretados pelo item I, e ainda se torna mais agravante se levarmos em consideração a possibilidade de novos entrantes no mesmo segmento.

Expertise no marketing da empresa: Ponto extremamente crítico, principalmente pelo pouco tempo da empresa no mercado, o marketing deveria ser extremamente fortalecido, a fim de que a marca da empresa fosse lembrada e reconhecida na área de produção de campanhas e propagandas.

CONCLUSÕES

A partir do diagnóstico realizado, a empresa SOM da Prática se beneficia, levando em consideração que, a partir dele, o gestor da empresa terá um conhecimento maior do todo, sendo ele, profundo e detalhado, permitindo que os problemas que, de alguma forma implicam na saúde da sua empresa, sejam destacados a fim de criar-se oportunidades para que estes sejam resolvidos. Sendo assim, seguem algumas ponderações sobre o que foi analisado, a partir das visitas técnicas:

Quanto ao capital humano – Percebe-se que a empresa consegue atender às demandas que a ela são destinadas com o seu quadro de funcionários atual, mesmo que resumindo-se apenas ao gestor, porém, se levarmos em consideração que a tendência da empresa é se desenvolver e expandir foi sugerido a contratação de novos funcionários, mesmo que temporários, em períodos sazonais, como, por exemplo, datas comemorativas, nas quais a demanda de propagandas são demasiadas pelas empresas.

Em relação à sua localização – Observa-se que este é um ponto que deve ser analisado com muita cautela pois, se analisarmos que a empresa se localiza em um bairro onde não há concorrentes, esse é um ponto positivo, porém, por ser um bairro distante e de difícil trajetória, chega a ser um ponto negativo para a sua visibilidade.

No tocante à estrutura física da empresa – internamente falando, a empresa apresenta um layout adequado para o desempenho do que lhe é demandado, porém externamente, a deficiência da empresa está na sua fachada, pois, pela empresa se localizar no terreno da casa do gestor, não existe uma fachada que identifique que a empresa está ali, sendo somente visto a frente da casa, o que é agravante. Foi sugerido que o gestor considere a colocação de uma placa para que a visibilidade da empresa no bairro em que está

inserido aumente, ajudando a minimizar o agravante no quesito localização.

Sobre a análise Macro ambiental realizada, compreendida por 8 fatores, conforme o que é apresentado na matriz *SWOT*, é importante salientar que o marketing aparece mais uma vez como ponto a ser melhorado na empresa, fortalecendo mais ainda a ideia da implementação de uma estratégia para fortalecê-lo. Também mencionando o quadro do meio ambiente aqui apresentado (quadro 9), foi importante salientar ao gestor que a empresa precisa melhorar o seu envolvimento com a comunidade em que está inserida, pois, se tratando também de marketing, a participação da empresa em ações sociais poderia aumentar seu *Branding* naquela comunidade em que se localiza.

A ferramenta dos 10-ms do autodiagnóstico juntamente com o gráfico radar nos proporcionou uma visão holística da empresa, pormenorizada, setor por setor, em virtude disso, detectaram-se os pontos que se encontram em área crítica na empresa e são eles: *management* (gestão), que está na zona vermelha e o marketing da empresa que, de fato, está na zona crítica e, apesar de todos os problemas apresentados no relatório, este é o mais prejudicial à empresa. Esta ferramenta, sobretudo, contribui diretamente com os objetivos específicos nesta pesquisa estabelecidos e, por isso auxiliará em uma formulação mais precisa de um planejamento estratégico, interligado ao objetivo geral que é “implantar uma campanha mercadológica para a divulgação da empresa”, seguido nos próximos parágrafos.

A partir de toda a pesquisa realizada, viu-se a possibilidade de se desenvolver um plano estratégico sólido e embasado pelos autores aqui citados, minimizando tanto os pontos fracos na gestão da empresa (mostrados no quadro 1), já que a empresa não dispõe de um, quanto o ponto crítico da empresa, descrito no quadro 3 e em todo o decorrer da pesquisa, que é o fator marketing.

Usando o objetivo geral como norte para a elaboração de sugestões de melhoria para a empresa e, ainda o objetivo específico que consiste em desenvolver uma estratégia, com base no *mix* de marketing, mais especificamente no “P de promoção”, para aumentar a visibilidade da marca e dos produtos que a empresa oferece, segue a aplicação na empresa descrita a seguir:

Depois que o gestor entendeu a importância e objetivo da análise, foi apresentado o conceito do *mix* de marketing a ele, que é de fácil entendimento. Como a empresa já oferece um serviço que atende a necessidade dos seus clientes (P de Produto), oferece um preço adequado (P de Preço) e não enfrenta problemas logísticos para a entrega dos seus produtos (P de Praça), já que estamos falando de mídia e pode ser enviada digitalmente, falta apenas trabalhar para melhorar a visibilidade da empresa e do que ela oferece (P de Promoção), levando em consideração que Ávilla e Stecca (2015, p. 41) dizem que “Promoção se refere às estratégias de divulgação, de como a empresa irá informar e persuadir os consumidores sobre seus produtos”, e sabendo-se que existem várias formas de fazer isso, ficou estabelecido então sobretudo porque o gestor deixou claro que gostaria de pensar em uma estratégia condizente com a realidade da empresa e que não fosse onerosa.

A estratégia em mídias sociais é totalmente conveniente ao gestor da empresa porque ele trabalha justamente com a manipulação de imagens e vídeos, podendo lançar isso nas redes sociais que estivessem à sua disposição. Como a empresa ainda não tinha atividade nas redes sociais, foram criadas uma página no *Facebook*, contendo as informações da empresa, a fim de atualizar os clientes e despertar o interesse deles nos produtos da empresa e também foi criada uma conta na rede social *Instagram*, com o objetivo de montar um portfólio do que a empresa produz, já que a plataforma permite isso, encaminhando clientes interessados a essa rede social, para que eles conheçam a qualidade do serviço que a empresa presta.

Ficou acertado também que, imagens, vídeos e *Gifs* relacionados a empresa seriam criados para a divulgação da empresa nos status desta plataforma, já que os clientes em potenciais, que tem um maior interesse no serviço da empresa visualizariam e fixariam a imagem da empresa ao serviço que ela presta, tudo isso sendo feito da forma mais profissional possível, sendo usadas produções de qualidade para a divulgação.

O diferencial que a empresa terá na aplicação dessa ferramenta, em relação aos concorrentes é agregar valor à marca e isso é crucial, afinal, “a empresa terá que aprender a agregar valor se não quiser enfrentar a falência” (KOTLER E KELLER, 2012, p. 417).

De modo geral a empresa apresentou diversos gargalos, mas para que isso fosse minimizado, foram apresentadas as ferramentas aqui aplicadas, juntamente com sugestões de melhoria para que assim, a organização tenha uma sólida perspectiva de crescimento. As sugestões de melhoria aqui propostas, podem ser aplicadas a curto e médio prazo, contribuindo para a perenidade da organização.

REFERÊNCIAS

1. ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **O processo da criatividade**. São Paulo: Makron, 2000.
2. ARAÚJO, Luiz César G. **Gestão de Pessoas – Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
3. ÁVILLA, Lucas V.; STECCA, Fabiana L. P. A. **Gestão de Marketing**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, 2015.
4. BAXTER, Mike. **Projeto de produto: Guia prático para o design de novos produtos**. 2. Ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2008.
5. BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
6. BULLEN, C. V.; ROCKART, J. F. **A Primer on Critical Success Factors**. Massachusetts Institute of Technology. Massachusetts, USA: Sloan School of Management, 1981.
7. CHIAVENATO, IDALBERTO. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas : um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
8. COSTA, Eliezer A. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
9. DE PAULA, Gilles B. **Missão, Visão e Valores – a forma mais simples e poderosa de inspirar, motivar e engajar todos em sua empresa**. Disponível em < <https://www.treasy.com.br/blog/missao-visao-e-valores/>. > Acesso em 04/06/2019.
10. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
11. LOBATO, D. M.; FILHO, J. M.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
12. LUCIO, Nori. **Por que identificar os Fatores Críticos de Sucesso pela perspectiva do cliente torna o Planejamento Estratégico mais assertivo?**. Disponível em < <https://www.brandme.com.br/fatorescriticosdesucesso-planejamentoestrategico>. > Acesso em 02 de Junho de 2019.
13. MACHADO, Denise Selbach. **FILOSOFIA INSTITUCIONAL: missão – visão – valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2009.

14. Monografia. (Especialização em gestão de bibliotecas Universitárias - Faculdade de biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf>> Acesso em: 4 de Junho de 2019.
15. MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus: 1988.
16. NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, A. D. C.; MELLO, M. C. A. **Gestão Socioambiental Estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
17. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia e práticas**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
18. ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
19. SILVA, H. H.; TENCA E. C.; SCHENINI P. H.; FERNANDES, S. **Planejamento estratégico de marketing**. 4. ed. 2. Rio de Janeiro: FGV, 2012.
20. Universidade São Francisco. **As 3 estratégias competitivas entre as empresas**. Disponível em < <http://www.usf.edu.br/diferenciais/carreira-dicas-exibir/85669087/as+3+estrategias+competitivas+para+empresas.htm#.XQW2jYhKg2w> < Acesso em 04 de Junho de 2019.
21. TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.