

REESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA ANÁLISE EM UMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA ¹

Fernando Madeira de Souza²

Ana Carolina Cozza Josende da Silva³

RESUMO

O presente trabalho retratou a importância da reestruturação do Planejamento Estratégico empresarial a partir da análise em uma escola de educação financeira. A pesquisa teve por objetivo geral uma proposta de reestruturação do o Planejamento Estratégico de uma empresa de educação financeira do estado do Rio Grande do Sul, a partir da análise do Planejamento Estratégico atual da empresa. O estudo justifica-se pela relevância do tema para a empresa em análise, visto que, a partir de um planejamento mais adequado, esta poderá atingir objetivamente suas finalidades de ganho no mercado e, assim, alcançar diretamente ao seu público alvo, promovendo assim o conhecimento necessário aos cidadãos a respeito do funcionamento do sistema financeiro nacional. A metodologia empregada foi uma pesquisa de natureza qualitativa, com objetivo descritivo. O procedimento realizado foi um estudo de caso, e pesquisa documental. A técnica para a coleta de dados foi a realização de uma entrevista com os sócios de uma empresa. Após a análise descritiva dos dados e, observando os aspectos insuficientes da empresa, foi possível readequá-los e assim apresentar a reestruturação do Planejamento Estratégico, baseada em novos objetivos, redefinição da missão, visão, valores e negócio da empresa, cabendo à empresa colocá-los em prática.

PALAVRAS-CHAVE: Educação Financeira; Planejamento Estratégico; Reestruturação.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, com a crise econômica vivenciada pela sociedade mundial desencadeada pela pandemia do Covid-19 e suas consequências, tais como o mau desempenho da bolsa de valores no mês de março/2020, uma queda de 30%, ou seja, a pior queda mensal em um período de 22 anos, estes fatores não ensejaram o afastamento dos investidores pessoas físicas. De encontro às perspectivas, verificou-se que, em relação ao mês de fevereiro, na verdade, ocorreu uma grande alta nos registros de investidores, cerca de 15%. Este número representou um recorde de 2,24 milhões de novos registros de pessoas investidoras (NEIRA; FIGUEIRAS, 2020). Diante disso, enfatiza-se a tendência de crescimento no número de pessoas físicas como investidoras, números estes que são importantes norteadores.

¹ Trabalho Final de Graduação – Curso de Administração – UFN (01/2020)

² Acadêmico do Curso de Administração - UFN

³ Professora Orientadora

Além disso, uma pesquisa realizada pela Bolsa de Valores acerca do Ecosistema do Investidor Brasileiro, com mais de mil participantes, apresentou através dos dados coletados, que o investidor sofre com o mito de que para começar a aplicar o seu dinheiro é necessária uma grande quantia (B3, 2019). É imperioso abordar também a questão do pouco esforço do governo brasileiro, que atua de maneira insuficiente para que haja uma maior capacitação dos cidadãos no que tange seus próprios investimentos e à sua saúde financeira (SAVOIA, SAITO E SANTANA, 2007).

Diante disto, advém a necessidade do surgimento de empresas privadas que proporcionem o conhecimento e entendimento sobre investimentos e educação financeira. Assim, surgiram as empresas, como a I&D PmatE, de Portugal, que desenvolveu o projeto Educação+Financeira, produzindo materiais e também uma exposição itinerante que pode ser requisitada pelas câmaras municipais de todo o país (SANTIAGO, 2015). No Brasil, um grande exemplo de instituição para a educação financeira é a *Financial Experts*, escola de educação financeira voltada para o ensino de crianças e adolescentes, tornando-as mais conscientes sobre os riscos e oportunidades para lidar com seus recursos (FINANCIAL EXPERTS, 2020). Outro exemplo de empresa que atuante no Brasil é a *LifeAcademy*, escola de educação financeira pessoal que disponibiliza cursos para ensinar o indivíduo a melhor gerir suas finanças (LIFEACADEMY, 2020).

Ademais, é importante considerar a dinamicidade atual em que se encontra o mercado em todas as áreas, sendo preciso que haja, um bom Planejamento Estratégico empresarial destas empresas do setor. A instabilidade econômica e política que se instaurou no país, é um fator que gera insegurança para os investidores e, desse modo, o Planejamento Estratégico se faz necessário, pois, no sentido de ser, conforme Vieceli (2010), uma essencial ferramenta para o enfrentamento das dificuldades, tornando a empresa menos suscetível e vulnerável aos movimentos do mercado.

A análise do Planejamento Estratégico em uma empresa é um processo basilar para o sucesso do negócio, e pode ser entendido como a compreensão acerca dos fatores competitivos de negócios e potencialidades internas na organização, possibilitando o alcance de metas e planos de ação, favorecendo a empresa e baseando-se em um diagnóstico sistematizado do ambiente no qual a empresa está inserida e prognosticada para certo período (SILVA, 2017). Assim, tendo em vista o tema relacionado ao Planejamento Estratégico, a presente pesquisa tem como problemática responder a seguinte questão: Como reestruturar o Planejamento Estratégico de uma empresa de educação financeira?

Desse modo, visando responder a problemática levantada, a presente pesquisa contou com o objetivo geral de reestruturar o Planejamento Estratégico de uma empresa de educação financeira do estado do Rio Grande do Sul. Também, com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, a pesquisa teve como objetivos específicos, primeiramente de analisar o Planejamento Estratégico atual da empresa, identificar os aspectos que não foram atingidos, estabelecer por meio da realização de matrizes estratégicas a serem traçadas pela empresa e, por fim, propor um plano de ação para a empresa, conforme a reestruturação do Planejamento Estratégico.

A pesquisa é pertinente, pois com um planejamento mais adequado a empresa pode atingir objetivamente suas finalidades de ganho no mercado e, assim, ir diretamente ao seu público alvo. Ainda, o estudo procurou contribuir à sociedade pois, ao reestabelecer suas metas, a empresa passa a prestar um serviço mais adequado para o seu público específico e por demonstrar a ausência de políticas públicas que fomentem a educação financeira no Brasil, o qual foi evidenciado o importantíssimo papel que cabe às organizações privadas, para que o conhecimento sobre o assunto seja disseminado e, dessa forma, aumente o interesse dos brasileiros de realocar seu dinheiro de uma maneira mais rentável e inteligente. Nesse sentido, a importância do Planejamento Estratégico para as empresas pode ser compreendida através do entender de Chiavenato (2005), a essência do Planejamento Estratégico é observar as oportunidades e problemas do futuro com um olhar voltado para explorá-los ou combatê-los, conforme o caso.

Assim, algumas pesquisas vêm sendo realizados para compreender a importância da reestruturação do Planejamento Estratégico em uma empresa, como o estudo aplicado na empresa Jaeli Móveis Ltda, realizado no ano de 2016. Nesse estudo, foi realizada uma análise do ambiente interno e externo, a fim de estabelecer os objetivos e ações a serem desenvolvidos para a empresa obter melhores resultados. Através da reestruturação do planejamento estratégico foram elaboradas diversas técnicas atingindo o objetivo inicial, cabendo à empresa dar continuidade ao novo Planejamento Estratégico (NEUHAUS, et al, 2016).

Outro exemplo interessante que demonstra a importância e eficiência da reestruturação do Planejamento Estratégico em uma empresa pode ser observado no estudo desenvolvido por Guerra e Marmentinni, em uma empresa de médio porte produtora de sucos concentrados, localizada na Serra gaúcha, no ano de 2014. O referido estudo buscou identificar as principais contribuições da aplicação de um modelo de Planejamento Estratégico na empresa e os resultados identificaram diversos problemas como a ausência de Planejamento Estratégico formal, não estabelecimento de prioridade de ações, baixa diversificação do mix de produtos,

concentração das vendas em poucos clientes e, por fim, a necessidade de redefinir as ações para a retenção de clientes rentáveis no longo prazo (GUERRA, MARMENTINNI, 2014).

Desta forma, a pesquisa justifica-se em promover o autoconhecimento do negócio necessário, para a empresa em estudo, diante deste cenário de estímulo ao crescimento das escolas de educação financeira em se manter no mercado, prever formas de controle, faz com que se tracem novos objetivos de um novo público alvo, metas e objetivos e desta forma, redefinindo missão, visão, valores e negócio, a fim de traçar novas estratégias de mercado.

2 ESTRATÉGIA

Para conceituar o termo estratégia, é importante destacar a reflexão de Michel (1990, p. 268), descrevendo-a como “a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados”. Ainda, de acordo com a definição apresentada por Thompson Jr. e Strickland III (2000), o termo estratégia pode ser definido como sendo um “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa”. De acordo com Camargos e Dias (2003, p. 29), o conceito de estratégia vem sendo utilizado sem critérios na área da Administração, tendo muitos significados, como por exemplo, desde um curso de ação formulado de maneira precisa, até mesmo a alma, personalidade e a razão existencial de uma organização.

Já Alday (2002), denominou como conceito moderno de estratégia, afirmando se tratar de um conceito fugaz e um tanto abstrato, onde sua formulação tipicamente não produz qualquer ação produtiva, concreta ou imediata em uma empresa, uma vez que, a estratégia se trata de um processo dispendioso, tanto em termos de dinheiro quanto do tempo da administração, através de uma atividade pragmática e voltada para resultados. Contudo, é necessária uma reflexão acerca da utilidade da contribuição que a estratégia, como um conceito abstrato, pode de fato contribuir para o desempenho da empresa. Seguindo, o próximo tópico apresenta o embasamento teórico no que tange o Planejamento Estratégico para a empresa, colaborando com o pensamento estratégico.

2.1 Planejamento estratégico

O Planejamento Estratégico é um processo através do qual a empresa se empenha conquistar seus objetivos e construir um futuro por meio de um comportamento proativo,

antecipando-se e prevendo possíveis crises no mercado, levando em consideração seus ambientes (SAMPAIO, 2004). Maximiano (2004, p. 131) evidencia que o “planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento”. Logo, o responsável pela administração da empresa, deve ter em mente as tomadas de decisões necessárias a estratégias e planejamentos futuros da organização, ciente de que todos os departamentos precisam de planejamentos eficientes e eficazes.

Nesse sentido, Certo, Peter, Marcondes e Roux (2010) discorrem que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta que ajuda a alcançar sucesso em situações de desenvolvimento, e refletem acerca da necessidade de reestruturação deste para o enfrentamento de crises. Ainda Bateman e Snell (2009) elucidam que o Planejamento Estratégico é o conjunto de procedimentos para a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo. No entanto, pode-se considerar o planejamento como uma forma de guiar a empresa para resultados positivos, visando buscar o melhor e mais adequado meio de administração da empresa. Dentro deste contexto mercadológico, para que haja o esperado desenvolvimento e crescimento de qualquer nicho empresarial, Boljwin E Kumpe (1990) afirmam que a formulação clara do Planejamento Estratégico representa um grande diferencial competitivo. Essa afirmação baseia-se na ideia de que a partir do Planejamento Estratégico é possível projetar cenários e traçar objetivos, sendo, portanto, de suma importância para as organizações.

O Planejamento Estratégico, portanto, é a função de criar uma nova estratégia para a organização, com o objetivo de cumprir metas, sendo este uma análise da organização em que se estabelece as diretrizes, setores e objetivos de cada setor da empresa, desta forma a estratégia deve apontar quais as metas que a empresa deve atingir, os meios para atingi-las e como atingirá de maneira financeira mais adequada (BELLUCI, 2012). De forma geral, quer dizer, projetar para a empresa seus resultados futuros para o crescimento e desenvolvimento da organização.

Já no que se refere à reestruturação do Planejamento Estratégico, busca-se a promoção de uma nova estratégia que possibilite à empresa a redução de custos, o aumento das receitas e a sua permanência no mercado competitivo. De acordo com Souza (2013), a reestruturação significa reorganizar, adotar novas políticas, avaliar as práticas e adotar novas, avaliar o desempenho dos profissionais da empresa, efetuar uma análise do mercado em que atua para verificar a participação que exerce dentro deste e até mesmo aventar a possibilidade de se explorar novos nichos. Enfim, avaliar o que é preciso para que a empresa cresça e se desenvolva de maneira que mantenha o seu equilíbrio e a saúde financeira da empresa, de modo a satisfazer seus interessados, tanto internos quanto externos. De acordo com Souza (2013):

Em primeiro lugar, para promover uma maior modernização da empresa; segundo proporcionar maior eficiência nos negócios e mercados onde ela atua, aumentando seus lucros e diminuindo seus gastos e desperdícios; terceiro proporcionar melhores condições para enfrentar seus concorrentes; quarto proporcionar maior chance de sobrevivência e permanência no mercado; quinto reavaliar seus produtos e promover as atualizações necessárias e o lançamento de novos produtos; sexto eliminar cargos e funções duplicadas onde existem dois ou mais “gestores” para supervisionarem a mesma equipe (SOUZA, 2013).

No processo de Planejamento Estratégico, Belluci (2012) afirma que a palavra-chave é “análise”, ou seja, é a dissolução dos principais aspectos relacionados à estratégia empresarial, para que possam ser tomadas decisões concretas e dados precisos, e, para que sejam alinhados os objetivos e metas de médio e longo prazo. Ou seja, ele enfatiza que o planejamento é o caminho planejado que a empresa deve seguir, assim estabelecendo a interação entre ambientes internos e externos. Conforme Gaj (2002, p. 126) o Planejamento Estratégico do “negócio de uma organização deve se basear majoritariamente pela estratégia corporativa, que via de regra é baseado na missão e visão da organização, desta forma estes itens se tornam substanciais para a sua criação”, no entanto, existem etapas que são tão importantes quanto na elaboração de um Planejamento Estratégico, segundo Mathias (2018), são elas: missão, visão e valores; análise ambiental e matriz *SWOT*; criação de metas e objetivos; o plano de ação, a implementação e o controle. Seguindo, os tópicos serão apresentados o embasamento teórico no que tange missão, visão, valores, negócio.

2.1.1 Missão, visão e valores

Para alcançar o objetivo inicial proposto, primeiramente é preciso falar acerca dos fatores fundamentais para a elaboração do Planejamento Estratégico, ou seja, a missão, visão e valores da empresa. Segundo Rafael Liberato (2018), a importância destas definições para a empresa se dá pelo fato de que servem como direcionadores para todas as decisões a serem tomadas pelos gestores no dia a dia. Desse modo, esses três pilares servirão como base para definição de comportamentos, esclarecendo qual o caminho ideal a ser seguido, e onde a empresa pretende chegar.

A missão empresarial, conforme Las Casas (1999, p. 88) “define a razão da existência da organização e ajuda a legitimar sua função na sociedade. Objetivos são fins que a organização pretende atingir através de sua existência e operações”. A formulação da missão empresarial também pode ser um elemento basilar para a elaboração dos objetivos organizacionais. A missão é a resposta do porque a empresa existir, ou seja, sendo uma

composição essencial da empresa, esta deve existir para ir além das vendas, sendo importantíssimo que a sua preocupação esteja voltada sempre para oferecer benefícios para o seu público-alvo e para a sociedade em geral (NEUHAUS et. al, 2006).

Acerca da visão empresarial, Kotler (1998, p.77), afirma que a visão direciona o estabelecimento da missão no contexto empresarial. Nas palavras do autor: “as declarações de missão são melhores quando orientadas por uma visão, quase um sonho impossível que fornece direção para os próximos dez ou vinte anos”. Já Tavares (2005), acredita que logo após a delimitação do negócio empresarial, deve-se imediatamente estabelecer a forma como se pretende que a organização seja vista e reconhecida, ou seja, o autor afirma que é importante que haja um vislumbre do futuro organizacional. Dessa forma, a visão é uma projeção do lugar que a organização almeja alcançar no futuro para que, assim, seja possível a mais adequada articulação das aspirações de seus componentes no presente, projetando o esquema necessário para alcançá-lo (TAVARES, 2005).

Chiavenato (2005, p. 64) pondera a respeito da grande incompatibilidade sobre o que as empresas consideram como valor e o que elas realmente empregam na prática:

Na verdade, os valores definidos por uma organização muitas vezes podem diferir daquilo que os seus dirigentes acreditam ou valorizam no seu cotidiano. É o caso da afirmação de que as pessoas estão em primeiro lugar na organização, enquanto os dirigentes insistem em horários rígidos e enxugamentos à custa do corte de pessoas, o que mostra claramente como os valores organizacionais não são praticados na realidade.

Por fim, segundo o raciocínio de Oliveira (2005), os valores de uma empresa podem ser considerados como o conjunto de princípios e crenças que uma organização inspira, inculcando de forma decisiva e dando fundamento para a tomada de decisões. Também, o autor reflete que no conjunto de valores de uma organização há uma grande relação com questões éticas e morais, e que dessa maneira é possível se transformar em combustível para vantagem competitiva.

2.1.2 Ambiente interno e externo

Maximiano (2004) esclarece a respeito da importância da análise dos ambientes interno e externo da empresa, em que afirma que adaptar-se ao ambiente significa mais do que torná-la capaz de enfrentar seus concorrentes, são circunstâncias que oferecem desafios e oportunidade para todos os tipos de organizações. Chiavenato e Sapiro (2003), entendem que no ambiente interno são avaliados os seguintes critérios: recursos financeiros, liderança e imagem de mercado, a condição da competitividade para gerar empecilhos à entrada de novos competidores, tecnologia, vantagens de custo, propaganda, competência e inovação de

produtos. Cobra (2003) afirma que também busca analisar os fatores micro ambientais, como os consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores. Nesse sentido, observa-se que a importância da análise do ambiente interno acontece devido ao fato de que, através desta, a empresa conseguirá muitos benefícios de gestão tais como medir suas forças e fraquezas, obtendo vantagens competitivas, utilizando e potencializando suas forças para aumentar participação de mercado, elaborando estratégias para minimizar suas fraquezas.

Já no ambiente externo, de acordo com Cobra (2003) e Daychouw (2010), este busca analisar as oportunidades macro ambientais, quais sejam, oportunidades ou ameaças demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais. De acordo com Maximiano (2004, p. 385), “uma das bases para a formulação da estratégia é a análise das ameaças e oportunidades do ambiente. Quanto mais instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de enfoque sistêmico e do planejamento estratégico”. Desse modo, percebe-se a importância da ligação da empresa com o ambiente, pois este é um fator intrinsecamente relacionado com a ideia central do negócio.

2.1.3 Análise *SWOT* e direcionadores

A reestruturação do planejamento operacional pode ser compreendida através de uma avaliação da necessidade desta, ou seja, como uma nova perspectiva a respeito da visão e missão da empresa, fixada juntamente com a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, também conhecida como análise *SWOT* (OLIVEIRA, PEREZ, SILVA, 2005). A matriz *SWOT*, foi criada pelos professores da *Harvard Business School*, Kenneth Andrews e Roland Cristensen (HUMPHREY, 2005). A análise *SWOT* verifica o grau de competitividade de uma empresa a partir de quatro variáveis, quais sejam: forças e fraquezas da empresa e, também, das oportunidades e ameaças do ramo no qual a empresa atua.

De acordo com Bucceli e Popadiuk (2007, p.07):

O termo *SWOT* é uma sigla oriunda do idioma inglês. É um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Em alguns livros e artigos na língua inglesa, também pode ser encontrado o termo "WOTS UP", para facilitar a memorização dos fatores a serem analisados, ou seja: Weaknesses, Opportunities, Threats, Strengths e Underlying Planning. Alguns poucos autores brasileiros, ou versões em Português, sugerem chamar a matriz utilizada na análise de "Matriz FOFA", que vem de: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

Diante da análise *SWOT*, pode-se observar o ambiente interno, com as forças e fraquezas, sendo que as forças são o primeiro dos itens internos a serem verificados, neste item

serão listadas as vantagens competitivas da empresa, como mão-de-obra especializada, boas finanças, clientes fiéis, entre outros. Já as fraquezas que representam aqueles pontos nos quais a empresa não tem vantagem competitiva, como por exemplo, tecnologias ultrapassadas, funcionários pouco qualificados para as funções (HUMPHREY, 2005).

E o ambiente externo, que compreende as oportunidades, pontos onde a empresa deve alcançar melhorias como o surgimento de um novo nicho de mercado, a adoção de uma nova tecnologia, contratação de pessoal especializado, entre outros. E as ameaças, aqueles pontos nos quais a empresa pode perder vantagens na busca por seus objetivos, como a entrada de um novo concorrente, uma nova lei que dificulta seus negócios (HUMPHREY, 2005).

Dessa forma, a análise *SWOT* tem como objetivo alinhar os pontos fortes com os fatores críticos de sucesso da organização, a fim de que a empresa consiga manter-se competitiva em longo prazo (RODRIGUES et al., 2005). A análise *SWOT* é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o Planejamento Estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2010). Contudo, nos estudos de Chiavenato e Sapiro (2003), relacionados à matriz *SWOT*, apresenta-se o entendimento do ambiente interno e externo da organização, a empresa deve-se adequar as suas necessidades e classificar suas forças, fraquezas, oportunidade e ameaças.

Como complemento de um Planejamento Estratégico, a definição de metas e objetivos, torna-se uma característica deste processo. As metas e objetivos são elementos que identificam de forma clara e precisa o que a empresa pretende alcançar. Segundo Costa (2007), cabe aos objetivos e às metas apresentar desafios ao Planejamento Estratégico, uma vez que, quanto mais complexos e avançados forem, mais difícil será o planejamento.

Os objetivos, para Rodrigues (2009), podem se classificar segundo sua natureza, forma e prazo, e são compreendidos por resultados qualitativos e quantitativos esperados pela organização. E Norton e Kaplan (1997) afirmam que as metas também devem ser ambiciosas e indicarem o grau de superação para empresa, bem como entendidas por toda a organização. Contudo, Silva (2011) elucida que as metas e os objetivos estabelecidos, possuem papel crucial no Planejamento Estratégico. Ao se determinarem os prazos e resultados desejados, as metas e objetivos se tornam mais tangíveis para a organização, e assim, mais fáceis de serem elaborados, uma vez que, o mesmo autor reitera que é fundamental para o desempenho do Planejamento Estratégico que haja um monitoramento das metas e objetivos. Sabe-se que os ambientes são mutáveis e dinâmicos, com isso, acompanhar o progresso do que foi estabelecido é necessário, a fim de se conseguir o cumprir.

De maneira análoga, os objetivos dão direcionamento à organização, enquanto as metas são mais específicas. Os objetivos são a descrição do que sua empresa deve alcançar para se tornar o que ela pretende ser, dessa forma é importante estabelecê-los de forma correta para, em seguida, formular as metas, que são a quantificação necessária para a empresa atingir seu objetivo. As metas são indicativas e direcionais, enquanto os objetivos são precisos e exatos (KAMIL, 2016). Sendo assim, após a empresa obter criteriosamente os seus objetivos e metas definidos, serão adequados um plano de ação.

2.1.4 Plano de ação

O plano de ação refere-se a uma das ferramentas que possibilitam a melhoria dos processos dentro de uma empresa, definindo as ações que devem ser tomadas depois da coleta e da análise dos dados. Desta forma, está relacionado à execução das estratégias; onde especifica o papel de cada colaborador e os recursos necessários para colocar em prática todas as ações previstas no Planejamento Estratégico (ANDRADE, 2017).

Nesse sentido, uma das ferramentas que pode ser citada, é a ferramenta 5W2H, que é basicamente, um *check-list* de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores da empresa (PERIARD, 2009). A ferramenta possui um caráter gerencial, sendo aplicada sobre as equipes de aprimoramento no planejamento e condução de suas atividades, buscando identificar responsabilidades e ações de modo organizado para a execução das respectivas atividades (OLIVEIRA, 1996). De acordo com Pinto (2018), a ferramenta 5W2H pode ser conceituada como:

O conceito de 5W2H se aplica a diversos parâmetros, considerando que o próprio nome já faz uma menção desses parâmetros. O número 5 e a letra W se aplicam ao fato de que a ferramenta possui cinco aplicações que começam com a letra W nas seguintes palavras em inglês: *what, why, where, when, e who*. Já o número 2 e a letra H se aplicam as duas palavras que se iniciam com H também em inglês: *how e how much*.

Para Polacinski et al (2012), a ferramenta 5W2H consiste num plano de ação para qualquer prática que necessite ser realizada, trazendo maior clareza ao operador e servir como um mapeamento para posterior gestão das informações. O método 5W2H é utilizado como uma forma de organizar os atos da empresa para que esta possa, através de suas ações, atingir de maneira mais eficiente os resultados pretendidos, onde que para se chegar ao outro lado é preciso atravessar a rua, este método auxilia organizar todas as ações até que essa travessia seja

concluída. Desse modo, o método 5W2H quando aplicado em uma organização consiste em determinar quem irá atravessar, quando, onde, porque, como, entre outras considerações importantes para a aplicação do método (PINTO, 2018). Destaca-se, contudo, que a técnica 5W2H é uma ferramenta simples, porém poderosa, para auxiliar no conhecimento e na análise de determinado processo, problema ou ação, podendo ser utilizada em três etapas na solução de problemas como diagnóstico de problemas, plano de ação do que deve ser feito ou como padronização de procedimentos (SEBRAE, 2017).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são abordados os aspectos metodológicos da pesquisa, os quais serviram para embasar o alcance dos objetivos propostos e para que a problemática seja respondida. A presente pesquisa classifica-se, conforme a abordagem do problema, como uma pesquisa de natureza qualitativa, pois buscou apresentar uma proposta de reestruturação do Planejamento Estratégico das empresas, estabelecendo um novo público alvo, missão, visão, valores e negócio, a fim de traçar novas estratégias de mercado para a escola de investimentos, que posterior deverão compor a proposta do plano de ação.

Segundo Minayo (2001) a pesquisa qualitativa abrange um universo mais profundo das relações, processos e fenômenos. Desse modo, a pesquisa qualitativa considera fatores que vão além dos números, compreendendo os significados, motivos, aspirações, crenças e atitudes, universo este que não pode ser simplificado e reduzido à mera operacionalização de variáveis. Devido a isso, a apresentação dos resultados dessa não tem condições de serem apresentados através de recursos estatísticos, mas sim através de relatórios que enfocam os pontos de vista dos entrevistados (TUMELERO, 2019).

O objetivo da pesquisa caracteriza-se como descritivo, pois intenta-se a reestruturação do Planejamento Estratégico da escola através de análises e do atual planejamento. A pesquisa descritiva visa descrever as características de uma população, de fenômenos ou experiências. Esse tipo de pesquisa relaciona as variáveis no objeto em análise (DUARTE, 2019). Quanto aos procedimentos técnicos, classifica-se como um estudo de caso e uma pesquisa-ação, pois foi realizado um acompanhamento da rotina de uma determinada empresa do estado do Rio Grande do Sul, atuante no ramo de escola de investimento. De acordo com Emanuelle Oliveira (2015), pesquisa-ação supõe uma forma de ação com caráter social, educacional, técnico entre outros. A sua utilização como forma metodológica possibilita aos participantes condições de investigar sua própria prática de uma forma crítica e reflexiva. No que se refere ao estudo de

caso, segundo Yin (2001, p. 32) “é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O procedimento de coleta foi uma pesquisa documental, pois foi analisado o Planejamento Estratégico já realizado pela empresa no ano de 2016 e demais documentos que permitiram obter informações úteis para a reestruturação do planejamento e que sejam cabíveis a proposta do plano de ação. A pesquisa documental recorre a “fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.” (FONSECA, 2002, p. 32).

Complementando, foi realizada uma entrevista semiestruturada com dois dos sócios da empresa, visto que o terceiro sócio se trata do autor deste artigo, além de reuniões estratégicas. A entrevista foi realizada no período de abril de 2020, composta de 20 perguntas abertas, baseadas em 4 etapas. Primeiramente, as perguntas voltaram-se para a relação da empresa e seu fundador, seguindo para o cliente, sobre a empresa e seus serviços e, por fim, sobre o Planejamento Estratégico. Esse método requer do pesquisador um cuidado especial na sua elaboração, desenvolvimento e aplicação das perguntas, uma vez que os objetivos propostos devem ser efetivamente delineados, a fim de que se obtenha o resultado pretendido (DUARTE, 2019).

Após a coleta de dados obtidos através da entrevista e dos documentos, o tratamento dos dados foi realizado em arquivos do pacote *Office*, com a análise do conteúdo foi possível a reestruturação o Planejamento Estratégico, para tal constituiu seguir etapas conforme Mathias (2018), são elas: missão, visão e valores; análise ambiental e matriz *SWOT*; criação de metas e objetivos; e por fim, o plano de ação. Contudo, as últimas etapas definidas pelo autor não serão realizadas, que são a aplicação e o controle, uma vez que esta realização ficará a cargo da própria empresa, a partir do novo Planejamento Estratégico. Com os dados foi possível realizar planilhas, anotações e documentos a serem validados com os sócios antes de sua publicação e a análise foi realizada de forma descritiva das respostas obtidas, apresentando-os de forma resumida, e, após explorando os resultados para a criação de um plano de ação, para que seja possível alcançar o objetivo desejado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa foram organizados em pontos específicos, a fim de facilitar a análise. Para atingir os objetivos propostos, primeiramente será apresentado o resultado das entrevistas que nortearam a reformulação do Planejamento Estratégico, logo após, a análise do ambiente da empresa e matriz *SWOT*, assim como missão, visão e valores da empresa, os objetivos e metas, e por fim, a proposta de plano de ação.

4.1 Entrevista com os sócios da empresa

A empresa analisada foi fundada no ano de 2016, tendo como propósito mudar a realidade financeira de seus clientes. O nome da empresa tem como inspiração a Crise das Tulipas, que ocorreu no século XVII, que foi uma das maiores crises da história dos mercados. A partir desta ideia, a empresa busca compreender a realidade da maioria dos brasileiros, que hoje, desconhece o básico sobre investimentos e, portanto, estão sujeitos a golpes ou a situações arriscadas, assim como ocorreu durante a crise das tulipas. Diante disso, a empresa prepara seus clientes para bem investirem o seu dinheiro e, dessa forma os torna aptos para aproveitar as oportunidades financeiras em qualquer cenário.

Inicialmente questionou-se ao Sócio A sobre a motivação que levou à escolha do mercado de investimento financeiro como ramo de trabalho, e este respondeu que desde os 13 anos de idade tem fascínio pelo mercado financeiro. E ainda, o sócio confirmou que os valores da marca estão ligados à identidade e aos valores de seu fundador. Assim, pode-se desde já ser observada a grande afinidade que o sócio A sempre demonstrou para com o mercado financeiro, fato este que o impulsiona a dedicar tempo e desenvolver suas habilidades. Este fato também o levou a dedicar-se a este ramo, obtendo, além da graduação, diversas outras certificações e especializações às quais lhe garantem o conhecimento necessário sobre sua área de atuação. Também pode ser observado que, por estarem os valores da marca e fundador ligados entre si, há também maior afinco para cumpri-los como princípios éticos.

O sócio A, ao ser questionado a respeito de quem é o público-alvo da empresa, este revelou que são as pessoas que querem aprender a investir no mercado financeiro. Logo, lhe foi perguntado sobre se a marca reconhece a participação de seus clientes, valorizando suas opiniões, e o sócio A respondeu assertivamente, e que este reconhecimento se faz através de conteúdo e perguntas nas redes sociais. Já o sócio B revelou que o público-alvo da empresa são pessoas que já investem e/ou que possuem recursos financeiros. Respondeu que a marca reconhece a participação dos clientes valorizando suas opiniões através da produção de conteúdo dos assuntos solicitados pelos clientes, respondendo dúvidas e debatendo/explicando.

A respeito disso, pode ser observada atenção que sempre foi devotada ao público alvo por ambos os sócios, fazendo com que o cliente sinta-se valorizado e tenha o conhecimento adquirido ao longo do curso evidenciado. Dessa forma, a empresa desenvolve em seu cliente a confiança e autoestima necessária a para, por si próprio, dar início aos seus investimentos estimulando-os. Por isso, pela atenção voltada ao cliente, este também terá a segurança para que, se necessário, possa recorrer aos sócios da empresa para esclarecer quaisquer dúvidas.

Sobre a empresa e seus serviços, foi questionado sobre quais os serviços oferecidos pela empresa e como o referido sócio considera o preço de seus serviços. O sócio A respondeu que o serviço oferecido se trata de cursos e consultorias e que acredita que seu preço é muito barato. Logo, lhe foi questionado sobre como é realizada a organização do calendário da empresa, e este respondeu que a organização é feita por um dos sócios. Já o sócio B, respondeu que a empresa oferece os serviços de treinamentos na área de investimentos e que considera o seu preço abaixo do mercado e competitivo. Respondeu que a organização do calendário da empresa é realizada de maneira bimestral/trimestral.

No que se refere a observação pessoal dos sócios quanto aos seus serviços prestados ao consumidor e quanto aos preços ofertados, ambos acreditam que o seu serviço possui a qualidade necessária para o fim que se destina, sendo isso um ponto importantíssimo para dar credibilidade à empresa. Também, quanto à questão do preço, devido ao fato de as escolas de educação financeira ainda não serem um setor que possui a consolidação no mercado a qual deveria, é de igual forma importante que este, conforme ambos os sócios concordam, seja inicialmente mais barato que o preço do mercado em geral, a fim de atrair os clientes e popularizar a empresa, fazendo-a conhecida.

A respeito do Planejamento Estratégico, o sócio A foi questionado sobre a data da criação do Planejamento Estratégico e sobre a sua implementação. Este revelou que “o Planejamento Estratégico da empresa foi criado no ano de 2016, porém nunca foi, de fato, implementado, ou ao menos de maneira completa”. A seguir, a pergunta realizada foi se empresa considerou os ambientes interno e externo ao traçar o Planejamento Estratégico, e este respondeu que “mais ou menos”. O sócio revelou também que o planejamento existente não atingiu as metas propostas, devido à falta de dinheiro e pelos resultados menores que os esperados. Quando perguntado especificamente a respeito de quais dos seus objetivos não foram atingidos com o seu planejamento, o sócio A revelou que estes consistem na conversão de leads e na concretização das vendas.

Sobre o Planejamento Estratégico da empresa, o sócio B respondeu que este foi criado em 2016 e ainda não foi implementado, sendo que a empresa considerou os ambientes interno

e externo ao realizar o planejamento. Afirmo que os sócios colocaram em prática o que estava no plano, e também que o planejamento existente atingiu as metas propostas em partes, em decorrência das muitas decisões e acontecimentos inesperados que surgiram, o que requereu uma mudança drástica de planos, levando ao atraso de atividades. Respondeu que, especificamente, os objetivos não foram atingidos foram o faturamento, quantidade de treinamentos propostos, quantidade de conteúdo produzido. Assim, pode ser verificado que os sócios admitem que o Planejamento Estratégico do ano de 2016 não fora adequadamente implementado, fato este que se deu por distintas razões e dificuldades enfrentadas pela empresa, as quais deverão ser observadas na reestruturação deste Planejamento Estratégico, a fim de, dessa vez, possibilitar a sua adequada implementação.

Por fim, questionou-se ao sócio A sobre quais as metas da empresa para os próximos 5 anos. Dentre as opções “novos clientes, promoção, novos serviços, expansão para outras cidades” e “outros”, o sócio respondeu que seu objetivo se enquadra na categoria “outros” e que este objetivo é “ser a maior escola de investimentos do país”. Para o sócio B, dentre as metas da empresa para os próximos 5 anos estão todas as opções, quais sejam, novos clientes, promoção, novos serviços, expansão para outras cidades e “outros”, categoria na qual se enquadra o objetivo de realizar parcerias no segmento e outras, bem como a segmentação das atividades da empresa. Notou-se a ambição e desejo e vontade dos sócios na promoção do crescimento de sua empresa, bem como a vontade de captação de clientes, investimento de tempo e expansão da empresa.

Assim, a reestruturação do Planejamento Estratégico da empresa foi construída a partir da análise de sua missão, visão e valores, da análise dos ambientes interno e externo da empresa, a observação da matriz *SWOT*, os quais foram possíveis através da entrevista, bem como a reestruturação foi realizada com criação de metas e objetivos para a empresa e, por fim, através da criação de um plano de ação baseado na matriz 5W2H.

4.2 Análise ambiental e matriz *SWOT*

A análise ambiental é de grande importância para uma organização, sendo conceituada como o processo de identificação de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, de uma empresa, fatores estes que afetam a empresa no cumprimento da sua Missão e na capacidade de atingir as metas estipuladas (GOULART, 2019). Dessa forma, a importância se deve ao fato de que a análise do ambiente constitui uma técnica essencial para o desenvolvimento da empresa através do Planejamento Estratégico, que faz parte da administração e que deixou de ser

privilégio de poucas organizações e passou a fazer parte do cotidiano até mesmo de organizações menores (GOULART, 2019). Os dados obtidos através da análise *SWOT* do ano de 2016, foram ponderados com os dados condizentes com a realidade da empresa no ano de 2020. No Quadro 1, apresentam-se os resultados obtidos da análise.

	2016	2020
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Demanda alta e baixa oferta ● Parcerias estratégicas (Escolas, Faculdades, Diretórios Acadêmicos, cursinhos, outros) ● Possibilidade de melhoria contínua 	<ul style="list-style-type: none"> ● Parcerias Estratégicas (Rádios, empresas, escritórios de advocacia) ● Aumento do interesse do público referente a educação financeira ● Queda das taxas de juros, mais oportunidades de ganhar com renda variável ● Mercado em evolução ● Oferecer serviços especializados com alto valor agregado ● Escalabilidade de vendas
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> ● Sócios com pouca idade ● Imagem negativa da economia atual ● Modelo de negócio pode ser copiado ● Custo elevado para implementação de sistema online ● Possibilidade de baixa remuneração Aspectos Internos	<ul style="list-style-type: none"> ● Fortes concorrentes ● Instabilidade do mercado financeiro ● Modelo de negócio fácil de ser copiado
Forças	<ul style="list-style-type: none"> ● Alta capacidade de aprendizagem ou mudança ● Sócios possuem alto grau de conhecimento e certificações acima da média de quem trabalha com isso e normalmente é referência para os mais desavisados (gerentes de bancos) ● Vontade de crescer e prosperar ● Horários Flexíveis ● Paixão pelo que faz 	<ul style="list-style-type: none"> ● Alta adaptabilidade no negócio ● Sócios com altos níveis de especialização e certificações internacionais ● Horários flexíveis ● Equipe em crescimento abrangendo novas áreas ● Preço competitivo ● Clientes fidelizados
Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> ● Sócios fazem muitas coisas ao mesmo tempo ● Sócios muito jovens ● Baixa remuneração dos jovens ● Falta de alguns sistemas (apenas Site) ● Falta de atribuição de tarefas ● Falta de pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> ● Baixa remuneração dos sócios ● Falta de capital para investir em crescimento ● Falta de estrutura física para crescimento ● Plataforma desatualizada ● Equipe precisa de mais treinamento ● Dependência de um único expert no negócio

Quadro 1 – Análise *SWOT* 2016 *versus* 2020

No Quadro 1, no que se refere às oportunidades do ano de 2016, observou-se que empresa contava com uma demanda alta e baixa oferta no mercado, como também contava com parcerias estratégicas para a realização de sua divulgação, como escolas, faculdades, Diretórios Acadêmicos, cursinhos, entre outros. Verificou-se como oportunidade, ainda, a possibilidade de melhoria contínua. Já no que se refere ao ano de 2020, seguem as mesmas parcerias estratégicas, porém através de outros meios, como rádios, empresas e escritórios de advocacia. Outro fator observado foi o aumento do interesse do público referente a educação financeira, como também a queda das taxas de juros, o que representa mais oportunidades de ganho com a

renda variável. Notou-se que o mercado financeiro encontra-se em evolução, sendo este um importante fato a ser considerado.

Ainda, foi percebido como oportunidade a capacidade que a empresa possui de oferecer serviços especializados com alto valor agregado, precificando os produtos com maior valor, acrescentando também outros serviços juntos da venda, como garantia incondicional, acompanhamento pós venda de forma que para o cliente o produto não se resume propriamente ao preço na hora da finalização da compra e sim da experiência que ele vai adquirir ao comprar e, por fim, a escalabilidade de vendas, pois por se tratar de um infoproduto, vendido através da internet o custo de aquisição de clientes diminui conforme as vendas aumentam e também há a possibilidade de expandir as vendas geograficamente, não se mantendo somente em Santa Maria, assim o alcance se escala a todo o estado do Rio Grande do Sul, podendo inclusive, gerar vendas em outras regiões do país também. Dessa forma, verifica-se que do ano de 2016 para o ano de 2020, ocorreu um aumento das oportunidades envolvendo a empresa.

Quanto à essa mudança nas oportunidades da empresa, as parcerias estratégicas, de acordo com o Wanderley (2014), através da criação de parcerias estratégicas entre as empresas dispostas a crescer, através de um relacionamento em que ambas se beneficiam. Dessa forma, corre a ampliação da presença destas no mercado, sendo uma importante oportunidade para ambas, visto que se tornam mais fortalecidas, impulsionando o negócio.

No que tange às ameaças da empresa no ano de 2016, notou-se que estas consistiam primeiramente na pouca idade dos sócios, na imagem negativa da economia momentânea e atual, a forma como o negócio pode ser facilmente copiado, no elevado custo para a implementação de um sistema online e, por fim, na possibilidade de baixa remuneração do negócio. Já em 2020, porém, observou-se que as ameaças consistem na forte concorrência enfrentada pela empresa, na instabilidade do mercado financeiro, no modelo de negócio facilmente copiável, bem como da dependência de um único expert no negócio apto para realizar treinamentos e capacitações dos alunos. Desse modo, foi possível constatar que houve a diminuição das ameaças do negócio ao longo dos anos.

Quanto aos aspectos internos, no ano de 2016, foram observadas as forças da empresa, as quais consistem, primeiramente, na alta capacidade de aprendizagem ou mudança dos sócios. Também, nota-se que os sócios possuem alto grau de conhecimento e certificações e cursos específicos sobre o ramo. Ainda, observa-se que há muita vontade de crescer e prosperar, bem como possuem paixão pelo que fazem, além disso há a capacidade de horários flexíveis, facilitando o desenvolvimento do trabalho dos sócios. Já em 2020, as forças observadas baseiam-se na capacidade alta de adaptabilidade no negócio, nos altos níveis de especialização

e certificações internacionais que os sócios possuem e nos horários flexíveis dos quais dispõe. Ainda, verifica-se que a empresa possui uma equipe em crescimento, abrangendo assim novas áreas. Também há o preço competitivo e os clientes já fidelizados.

A capacidade de adaptabilidade de um negócio é essencial para o ambiente organizacional, desse modo, a adaptabilidade da força de trabalho consiste na capacidade de que a empresa deve sempre mostrar-se aberta para novas ideias ou mudanças. Essa capacidade de adaptação, portanto, pode ser compreendida como uma das espinhas dorsais da estratégia organizacional das empresas (CAMARGO, 2019).

As fraquezas, por sua vez, em 2016, caracterizavam-se pela grande quantidade de atividades que os sócios precisavam fazer ao mesmo tempo, também por serem muito jovens e pouco experientes. Ainda, caracterizava-se pela baixa remuneração dos jovens, pela falta de alguns sistemas de trabalho, pois a empresa possuía apenas o site como ferramenta, ainda, notava-se a falta de atribuição de tarefas e a falta de pessoal. Em 2020, as fraquezas consistem ainda na baixa remuneração dos sócios, na falta de capital para investir em crescimento, na falta de estrutura física para crescimento, na plataforma desatualizada e na necessidade que a equipe possui de se qualificar ainda mais.

4.3 Missão, visão e valores

No que se refere à Missão, Visão e Valores da empresa, elementos essenciais para a construção do Planejamento Estratégico, foram analisadas as definições da empresa. É importante destacar que esses elementos são e servirão futuramente para orientar a melhor forma de se buscar o alcance dos resultados esperados pela empresa. A definição desses objetivos é importantíssima para a manutenção do foco do negócio, como também, constituem um tripé essencial para a construção de um Planejamento Estratégico (SBCOACHING, 2018). A partir disto, foram avaliados esses elementos criados no ano de 2016 como é possível observar no Quadro 2.

Missão	Visão	Valores
Oferecer uma solução as pessoas que desejam ter liberdade financeira, mas não podem pagar muito para ter tal conhecimento.	Ser a maior difusora de conhecimento no setor de investimentos no Brasil.	Transparência; profissionalismo; honestidade; comprometimento com o cliente e o ensinamento.

Quadro 2 - Missão, Visão e Valores do ano de 2016

A partir da análise realizada na Missão, Visão e Valores do ano de 2016 e das entrevistas com a visão dos sócios das mudanças da empresa, foi possível realizar a reformulação destes, como podem ser observadas no Quadro 3.

Missão	Visão	Valores
Ser ponte para realização de sonhos.	Ser ponte para realização de 1000 sonhos até 2025.	Entendemos o que é <i>Valuation</i> , e o valor real das coisas; Fazer e transmitir o certo, independente do custo; Respeite a TULIPA: como diz a Reserva, respeite nosso símbolo e nossa história; Não seja feijão com arroz.

Quadro 3 - Missão, Visão e Valores do ano de 2020

Conforme verificado, a partir desta nova definição, a Missão tornou-se mais objetiva, mais curta e mais fácil de ser lembrada. Desse modo, esclareceu-se o benefício que se pretende trazer para o seu público-alvo de maneira mais simples. Assim, nova definição da Missão da passou a ser mais inspiradora e também desafiadora, orientando a existência da organização. Pondera-se que para a definição da Missão empresarial, de acordo com Nakagaua (2020), é preciso definir primeiramente qual o principal benefício que a empresa poderá levar até o seu público alvo. Também, estabelecer qual a principal vantagem diferencial competitiva que distingue a empresa de sua concorrência. É necessária a definição da existência de algum interesse especial que deva constar na missão da empresa ou, ainda, se este interesse é uma consequência do sucesso do negócio. Por fim, o autor discorre que a missão deve ser elaborada a partir da elaboração de uma frase curta, que apresente o benefício, vantagem competitiva e o interesse do empreendedor.

No que se refere à visão da empresa, nota-se que com a reformulação, traçou-se um objetivo a ser atingido nos próximos 5 anos, definindo-se uma meta a ser cumprida. Visto que para Nakagaua (2020) é necessário que se estabeleça uma meta a ser cumprida a curto prazo, ou seja, um horizonte de planejamento a ser cumprido nos próximos 3 a 5 anos, refletindo sobre a fundamental questão de como gostaria que a sua empresa estivesse ao final deste período. Também, a partir da análise anterior, refletir acerca da possibilidade de determinar algum tipo de indicador de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas neste período. Assim, para definir a Visão empresarial, deve ser elaborada uma declaração em que conste os objetivos que a empresa irá atingir durante esse período.

Acerca dos Valores empresariais, a reformulação foi realizada para representar melhor, e de uma forma mais atual a relação que a empresa busca ter com seus sócios, colaboradores e clientes, buscando demonstrar o novo posicionamento de mercado e autoridade que a empresa almeja. Nakagaua (2020) discorre que, para defini-los é necessário ponderar se, caso a empresa

fosse uma pessoa, quais atitudes ela deveria tomar a fim de que fosse reconhecida, lembrada e admirada. O autor também esclarece que deve ser elaborada uma lista com os valores, os quais poderiam servir como valores do negócio, a partir da observação destas atitudes adequadas.

4.4 Criação de metas e objetivos

Com o intuito de crescimento da empresa, a partir deste novo Planejamento Estratégico proposto, foram realizadas reuniões de planejamento com os sócios, onde foram analisados os principais pontos importantes para os sócios baseados na missão, visão e valores atualizados. Diante disto, foram criados objetivos dentro de quatro perspectivas, cada um com metas a serem batidas conforme pode ser observado no Quadro 4.

Perspectiva	Objetivo	Meta	Classificação quanto as perspectivas no Plano de Ação
Cliente	Aumentar o prestígio	No ano de 2021, triplicar o número de curtidas nas redes sociais.	B
Financeira	No ano de 2021 aumentar o lucro	Lucro de R\$90.000,00 e um crescimento de 20% a.a.	C
Processos Internos	Profissionalização	Os sócios, ainda no ano de 2020 serem aprovados em cursos de certificação CPA-20, CNPI, CFA.	D
Aprendizado e Crescimento	Parceria com outras áreas de investimento	Em 2021, a criação de uma holding da Empresa onde ela investirá em outros mercados fora do mercado financeiro.	A

Quadro 4 – Objetivos e Metas

A criação de metas e objetivos, devem ser definidos levando-se em conta as limitações da organização. Dessa forma, necessitam ser qualitativas e quantitativas, obedecendo todos os prazos previstos no planejamento. No que se refere ao traçar das metas, estas são necessárias para orientar adequadamente a empresa no cumprimento de sua missão e visão. Já no que se refere aos objetivos, estes se tratam de descrições detalhadas, traçado para o atingimento das metas. (BARBOSA; BRONDANI, 2005).

4.5 Plano de ação

Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching (2019), o plano de ação empresarial é a etapa seguinte à elaboração do Planejamento Estratégico empresarial. Este plano de ação define os objetivos e metas a serem alcançados pela empresa durante determinado período de tempo. A

realização adequada do plano de ação é uma basilar etapa para bem organizar as atividades da empresa e favorecer as conquistas que a empresa almeja.

Assim, a ferramenta proposta para a realização do plano de ação da empresa foi a matriz 5W2H. Segundo Rafael Ávila (2015), esta ferramenta de gestão para a elaboração de planos de ação simplifica o planejamento das atividades. O autor afirma que esta ferramenta pode ser usada em diversos contextos da gestão empresarial, para empresas que almejam o seu crescimento saudável. A matriz 5W2H auxilia no bom planejamento trazendo praticidade e organização na tomada de decisões. Desta forma apresenta-se no quadro 5 referente à aplicação da matriz 5W2H aos objetivos da empresa:

5 W					2 H		Perspectivas de Metas e objetivos
What O que	Why Por que	Who Quem	Where Onde	When Quando	How Como	How Much Quanto	
Criar 3 produtos para o portfólio da empresa	Para agregar no portfólio novos produtos com potencial de vendas e criar autoridade no mercado	Sócios da empresa	Via videoconferência	Black Friday	Em reuniões marcadas semanalmente para a criação dos produtos	Orçamento limite para a criação/lançamento dos produtos R\$3.500,00	C
Aumentar autoridade e da marca através das redes sociais	Para ser reconhecido pelo público local e captar leads	Sócios da empresa	Via videoconferência	Mês de julho	Através de parcerias estratégicas com <i>influencers</i> digitais, enviando produto criado exclusivamente para ela/e	Orçamento limite da campanha: R\$5.000,00	B
Setorizar atividades da empresa	Para melhor controle e fluxo de atividades	Sócios e membros da equipe	Via videoconferência	Mês de Julho	Por treinamento/acompanhamento das primeiras atividades delegadas aos novos membros	Atividade sem custo financeiro	D
Lives com outros segmentos	Para agregar conteúdo de valor para nosso público que não seja especificamente mercado financeiro	Sócio A	Instagram	Meses de Julho e Agosto	Através da rede social da empresa onde serão realizados bate-bapos para entrega de conteúdo	Atividade sem custo financeiro	B
Profissionalizar processos Internos	Para ter melhores ferramentas de gestão, melhorando assim a qualidade do trabalho	Sócios da empresa	Via reunião presencial	Segundo semestre de 2020	Contratando e comprando Softwares profissionais de controle financeiro, edição de vídeo, e T.I.	Orçamento Limite de R\$10.000,00	D

Qualificação profissional	Sócios com mais certificações da área financeira para aumentar autoridade da empresa	Sócio B e C	Através de certificadoras de nível nacional	Quando retornarem as atividades ⁴	Fazendo provas de certificação Ambima: CPA-20	Custo de transporte e Inscrição: R\$500,00x2	A
Criação de uma Holding	Para proteger o capital dos sócios fundadores, e possibilitar a entrada de novos sócios	Sócios e Advogados	Reuniões presenciais	Ano de 2021	Criação de um contrato de Holding e uma empresa em formato societário de <i>Start-Up</i>	Honorários advocatícios e custos contratuais R\$25.000,00	C

Quadro 5 – Plano de ação 5W2H – 1

Assim, através da matriz 5W2H foi possível a criação de um plano de ação conforme disposta no quadro acima, sendo que o referido plano dispõe de propostas ações positivas para a empresa, de modo que estas buscarão, primordialmente, atender aos objetivos propostos na seção anterior.

5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

O presente trabalho demonstrou que diversos fatores, internos e externos, são capazes de influenciar o funcionamento de uma empresa. Em face disso, das diversas mudanças que ocorrem, naturalmente, no ambiente organizacional ao longo do tempo, verificou-se que, para acompanhá-las, faz-se necessário que mantenham sua capacidade de contínua e frequente adaptação. Desse modo, é necessária a utilização de mecanismos visando promover e melhorar a posição estratégica da empresa no mercado, além, da readequação da empresa através da criação de um novo Planejamento Estratégico.

Diante do contexto apresentado, o cerne e objetivo do presente estudo foi a reestruturação do Planejamento Estratégico empresarial, e teve como local de aplicação à escola de educação financeira. Assim sendo, a sociedade cada vez mais terá acesso à escola de educação financeira e ao conhecimento por ela proporcionado, visto que ainda é notável a necessidade de maiores informações sobre o tema. Por isso, tendo em vista as tendências de crescimento do setor de investimentos do mercado financeiro, o presente estudo demonstrou a

⁴ As provas de certificação Ambima CPA-20 e demais certificações estão suspensas por tempo indeterminado enquanto durar a quarentena devido a pandemia do COVID-19

importância de empresas voltadas para a educação financeira da população. Verificou-se que partir da disseminação do conhecimento proporcionada pela referida empresa, o indivíduo poderá tomar precauções e decisões que mais lhe façam sentido quanto aos seus investimentos, por meio de um planejamento, onde deve-se definir seus objetivos e, ainda, preparar-se para eventuais crises financeiras.

Assim, considerando a dinâmica do mercado, foi necessária a criação de um novo Planejamento Estratégico, a fim de enfrentar as dificuldades e tornar a empresa menos suscetível e vulnerável a tal dinâmica. Foi possível concluir a respeito da importância do Planejamento Estratégico empresarial que, este trata-se de um processo essencial para o sucesso do negócio, proporcionando uma grande clareza sobre o ambiente o qual a empresa encontra-se inserida, observando suas vantagens e desvantagens para com o mercado.

Dessa forma, ao analisar o Planejamento Estratégico em vigor pela empresa, foi possível verificar identificar todos os aspectos que a empresa não estava conseguindo atingir ou que possuía maior dificuldade. Assim, por meio da realização de matrizes estratégicas como a análise *SWOT* e o plano de ação *5W2H*, foi proposta a reestruturação do Planejamento Estratégico da escola de educação financeira.

Portanto, o novo planejamento baseou-se na análise do cenário da importância das escolas de educação financeira, traçando novos objetivos para a empresa, como um novo público alvo, metas e objetivos, a partir da redefinição da missão, visão, valores e negócio da empresa, traçando, desta forma, novas estratégias de mercado. Ressalta-se que a implementação do novo planejamento estratégico é um processo contínuo, que deve ser vivenciado no dia-a-dia da organização. Assim, cabe a empresa definir a importância e prioridade de cada objetivo proposto para então colocá-los em prática e, assim, poder usufruir de seus novos resultados.

Conclui-se que o desenvolvimento da reestruturação do Planejamento Estratégico da empresa foi importantíssimo para promover o autoconhecimento do negócio necessário, bem como espera-se que o mesmo tenha contribuído para a empresa, de modo que os novos objetivos traçados sejam alcançados e que, assim, a empresa torne-se mais conhecida e competitiva diante do mercado. Por fim, em face de todo o exposto, sugere-se como estudo futuros, além da contínua realização de pesquisas de mercado, também a realização de pesquisas de satisfação voltadas aos clientes, bem como sempre buscar a aplicação de estudos que visem os seus interesses, visto que o sucesso dos investimentos dos clientes da empresa conferem credibilidade a esta. As pesquisas auxiliam na observação de fatores que manterão a qualidade e excelência dos serviços oferecidos ao público alvo, bem como a constante busca por expansão do alcance de público e da evolução da empresa, com base em dados concretos.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Bolsa de Valores atinge 1 milhão de investidores pessoa física.** Disponível em: <<https://glo.bo/3gmIO3x>>. Acesso em 15 Set. 2019.

ALDAY, H. E. C.. **Estratégias Empresariais.** Disponível em: < <https://bit.ly/3gb6Q12> > Acesso em 29 Set. 2019.

ANDRADE, Luiza. **Ciclo PDCA: Como el epode melhorar seus processos?** Disponível em: < <https://bit.ly/2YKT1As>> Acesso em 20 Out. 2019.

ÁVILA, Rafael. **Plano de ação 5w2h: o que é e como fazer o seu?** 2015. Disponível em: < <https://bit.ly/31pLh93>> Acesso em 15 Jun. 2020.

B3. Ecosistema do investidor brasileiro. 2019. Disponível em: <<https://bit.ly/2ND6nsr>> . Acesso em 07 out. 2019.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. **Planejamento Estratégico organizacional.** Revista eletrônica de contabilidade, v. I. n.2, dez/2004-fev/2005.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo.** Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BELLUCI, Roberto. **Pensamento estratégico.** 2012. Disponível em: < <https://bit.ly/3iCSR6o> > Acesso em 17 Mai. 2020.

BLOJWIN, P. T. e KUMPE, T. Manufacturing in the 1990's; Productivity, Flexibility and Innovation. *Long Range Planning*, United Kingdom: v. 23, n. 4, 44-57, 1990.

BUCELLI, D. O.; POPADIUK, S.. **Integração dos ativos intangíveis no processo de planejamento estratégico: Uma revista à Matriz SWOT.** Disponível em: < <https://bit.ly/3g87L2m>> Acesso em 10 Nov. 2019.

CAMARGO, R. F. **Como está a adaptabilidade da força de trabalho da sua empresa?** Disponível em:< <https://bit.ly/3f6oZNA> >. Acesso 2 Jun. 2020.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, André Teixeira. **Estratégia, Administração Estratégica E Estratégia Corporativa: Uma Síntese Teórica.** Disponível em: <<https://bit.ly/31rHVSL>> . Acesso em 18 Set. 2019.

CERTO, S. S., PETER, J. P., MARCONDES, R., ROUX, A. M. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias** (3 ed.). São Paulo: Pearson. 2010.

CHIAVENATO, I.. **Gestão de Pessoas.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevie, 2005.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A.. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações.** 1. ed. 13° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COBRA, Marcos. **Consultoria em Marketing Manual do Consultor**. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica: da empresa que temos a empresa que queremos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

DUARTE, Vania Maria do Nascimento. **Pesquisas: Exploratória, Descritiva e Explicativa**. 2019. Disponível em: <<https://bit.ly/2BefFsp>>. Acesso em 14 de Out. 2019.

_____. **Entrevista**. Disponível em:< <https://bit.ly/38bn0ox> > Acesso em 14 de Out. 2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FINANCIAL EXPERTS. **Uma escola criada exclusivamente para ensinar seu filho a lidar com o dinheiro**. Disponível em: <www.financialexperts.com.br> Acesso em 23 Abr. 2019.

GAJ, Luis. **O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização**. São Paulo: Editora Makron Books, 2002.

GOULART, A.. **O que é análise do ambiente? Qual sua importância dentro do planejamento estratégico?** Disponível em: <<https://bit.ly/2CLtxdM>> Acesso em 31 Mai. 2020.

GUERRA, Rodrigo Marques de Almeida; MARMENTINI, Geli. **Contribuições de um planejamento estratégico para uma empresa de médio porte produtora de sucos concentrados**. Disponível em: < <https://bit.ly/3gb9sw1>> Acesso em 23 Abr. 2019.

HUMPHREY, S. A. “**SWOT Analysis for Management Consulting**”, SRI Alumni Association Newsletter, December. 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Como fazer um plano de ação empresarial**. Disponível em: < <https://bit.ly/2Bpt9Bx> /> Acesso em 25 Mai. 2020.

KAMIL, Leonardo. **Metas e objetivos: Defina a melhor estratégia para seu negócio**. Disponível em: < <https://bit.ly/3iyI3WJ> > Acesso em 29 Abr. 2020.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas. ISBN: 85-224-1825-x. 1998.

LAS CASAS, A.L.. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

LIBERATO, Rafael. **Missão, Visão e Valores de uma empresa: entenda o que é e como devem ser definidos**. Disponível em: < <https://bit.ly/2Z3UhPz> > Acesso em 14 Mai. 2020.

LIFE ACADEMY. **Escola de Educação Financeira Pessoal**. Disponível em: <<https://www.lifeacademy.com.br/>> Acesso em 23 Abr. 2019.

MATHIAS, Lucas. **Guia Prático: as 5 etapas do planejamento estratégico**. Disponível em: < <https://bit.ly/2YHnU9a> /> Acesso em 18 Out. 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Rural**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MICHEL, K. Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica. In: ANSOFF, H.; DECLERCK, R.; HAYES, R. (Orgs.). **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990. p. 252-271.

MINAYO, M. C. S.. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: Missão, Visão, Valores**. Disponível em: <www.sebrae.com.br> Acesso em 29 Abr. 2020.

NEIRA, A. C.; FIGUEIRAS, I. **Número de Pessoas físicas na B3 tem alta recorde de 2,24 milhões em março**. 2020. Disponível em < <https://bit.ly/3eNEE40>> Acesso em 13 Abr. 2020

NEUHAUS, Francieli Tais; et al. **Reestruturação do planejamento estratégico da empresa Jaeli Móveis LTDA**. Disponível em: <https://bit.ly/2Zj59YN> Acesso em 19 Set. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. Ed.- São Paulo: Atlas. 2005.

OLIVEIRA, Emanuelle. **Pesquisa-ação**. Disponível em: <<https://www.google.com/amp/s/www.infoescola.com/pedagogia/pesquisa-acao/amp/>> Acesso em 23 Jun. 2020.

OLIVEIRA, S. T.. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PERIARD, G. **Matriz BCG - Como é e como funciona**. 2010. Disponível em: < <https://bit.ly/3i7zaTQ>>. Acesso em 19 Nov. 2019.

PINTO, Yohana. **Plano de Ação 5W2H: O que é, exemplos e como aplicar em sua empresa**. Disponível em: < <https://bit.ly/38jjNmP>> Acesso em 14 Nov. 2019.

POLACINSKI et al. Implantação do 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de ervamate. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 6, n. 1, p.71-78, 2013.

RODRIGUES, J. N. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico**. 4 ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

SANTIAGO, Ana. **A educação financeira escolar em Portugal**. Disponível em: < <https://bit.ly/3gvPlbT> > Acesso em 21 Abr. 2020.

SAVOIA, José Roberto Ferreira; SAITO, André Taue and SANTANA, Flávia de Angelis. Paradigmas da educação financeira no Brasil. **Rev. Adm. Pública [online]**. 2007, vol.41, n.6, pp.1121-1141. Disponível em: <https://bit.ly/31pMhtP> Acesso em: 13 Set. 2019.

SBCOACHING. **Missao, Visão e Valores: O que são e como definí-los**. Disponível em: < <https://bit.ly/2CNV3r3>> Acesso em 02 Jun. 2020.

SILVA, Leandro. **Estratégia e planejamento estratégico para empresas**. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/31smZep>. Acesso em 25 Set. 2019.

SOUZA, Nelson Batista de. **Reestruturação Empresarial**. Disponível em: <https://bit.ly/31xjDXB>. Acesso em 20 Set. 2019.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

THOMPSON JR., A.; STRICKLAND III, A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TUMELERO, Naína. Metodologia da Pesquisa: guia rápido de possibilidades. Disponível em: <www.blogmettzer.com/metodologia-de-pesquisa/amp> Acesso em 22 Abr. 2020.

VIECELI, Dayane. **Planejamento estratégico e financeiro para micro, pequenas e médias empresas**. Disponível em: < <https://bit.ly/2ZkHZBg> > Acesso em 23 Set. 2019.

WANDERLEY, Amanda. **Empresas estabelecem parcerias estratégicas para crescer**. 2014. Disponível em: < <https://bit.ly/38bY405> > Acesso em 15 Mai. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.