

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**DENER SILVA DE OLIVEIRA
JONATAN DA SILVA MARTINS
VINÍCIUS FERREIRA DA COSTA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING EM UMA ESCOLA DE
IDIOMAS**

**VOLTA REDONDA
2023**

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING EM UMA ESCOLA DE
IDIOMAS**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção do UniFOA, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção.

Alunos:

Dener Silva de Oliveira

Jonatan Martins

Vinícius Ferreira da Costa

Orientadora:

Prof.^a Dra. Janaina da Costa Pereira
Torres de Oliveira

Coorientadora:

Prof^a Ma. Lara Barbosa de Oliveira Prado

VOLTA REDONDA

2023

FOLHA DE APROVAÇÃO



Fundação Oswaldo Aranha



FOLHA DE APROVAÇÃO

O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING EM UMA ESCOLA DE IDIOMAS**

Elaborado por **Dener Silva de Oliveira** Matrícula: 201620330; **Jonatan da Silva Martins** Matrícula: 201810671; **Vinicius Ferreira da Costa** Matrícula: 202111179, foi apresentado publicamente perante a Banca Avaliadora no *Campus* Três Poços, prédio 6, Laboratório de Inovação, como parte dos requisitos para conclusão do Curso de Engenharia de Produção.

Aprovada em 09 de novembro de 2023.

Banca Avaliadora:

Professora Orientadora DSc. Janaina da Costa Pereira Torres de Oliveira – UniFOA

.....
Professora Coorientadora MSc. Lara Barbosa de Oliveira Prado – UniFOA

.....
Professor Avaliador MSc. João Adelino de Faria Junior – UniFOA

.....
Professora Avaliadora DSc. Sirlei Aparecida de Oliveira Bubnoff – UniFOA

.....

Dedicamos este trabalho de coração agradecido a nossos pais, cujo amor, apoio inabalável e encorajamento constante foram as âncoras que nos sustentaram durante toda a jornada acadêmica. Vocês são fontes inesgotáveis de inspiração e força. Aos nossos parceiros(as), que pacientemente compartilharam conosco este desafio, proporcionando compreensão, incentivo e amor, agradecemos por serem os nossos pilares de apoio emocional. Às nossas professoras, que nos guiaram com sabedoria, ensinaram com paixão e nos ajudaram a crescer como acadêmicos, somos gratos por sua dedicação e orientação. Seu conhecimento e entusiasmo moldaram este trabalho. Este TCC é dedicado a todos vocês, cujo apoio incondicional e crença em nosso potencial tornaram possível esta realização. Agradecemos do fundo do nosso coração.

RESUMO

Devido à globalização, as variadas formas de interações sociais e oportunidades de emprego criaram possibilidades de crescimento para o mercado do ensino de idiomas. Com o decorrer dos anos, especialmente após a pandemia da COVID-19, as instituições tiveram que se adaptar as demandas contemporâneas do mercado e passaram a diversificar seus métodos de ensino para atender a necessidade dos seus alunos. Logo, muitas escolas de idiomas tiveram que acabar com o método presencial e aderir ao ensino *online*. Diante deste cenário, o objetivo deste trabalho foi realizar uma análise de mercado, baseada no planejamento estratégico de marketing, para identificar se uma escola de idiomas localizada na cidade de Volta Redonda-R tem viabilidade de retorno para a modalidade presencial além da ampliação da modalidade remota. O trabalho se baseou nas etapas do plano de marketing para análise de mercado e tomada de decisões quanto aos modelos de ensino mais favoráveis ao negócio. Durante o desenvolvimento do planejamento estratégico de marketing foram realizados levantamentos de dados sobre a empresa e o ambiente na qual está inserida no mercado. Após a definição da identidade estratégica da microempresa – missão, visão e valores – foram estabelecidos os principais objetivos e metas de marketing da escola. O plano de marketing, através da utilização das ferramentas 4 Ps de marketing, 5 forças de Porter e matriz BCG permitiu o estudo aprofundado das necessidades dos alunos e auxiliou nas estratégias de atração e retenção dos mesmos. A análise de cenários, mediante aplicação da matriz SWOT e análise Ansoff, possibilitou a caracterização das principais oportunidades e ameaças perante o negócio. Por conseguinte, o planejamento estratégico de marketing se mostrou favorável para o retorno ao ensino presencial da escola de idiomas, como forma estratégica diante da concorrência e eventuais mudanças no mercado de idiomas.

Palavras-chave: Ensino de idiomas; Estratégias de marketing; Método presencial.

ABSTRACT

Due to the globalization, the many forms of social interactions and employment opportunities have created growth possibilities for the language teaching market. Over the years, especially after the COVID-19 pandemic, institutions had to adapt to contemporary market demands and began to diversify their teaching methods to meet their students' needs. Soon, many language schools had to end the face-to-face method and adopt online teaching methods. Given this scenario, the main goal of this thesis is to carry out a market analysis, based on strategic marketing planning, identifying whether a language school located in the city of Volta Redonda- RJ has the feasibility of returning to in-person mode in addition to expanding remote mode. The work was based on the stages of the marketing plan for market analysis and decision-making regarding the most favorable teaching models for the business. During the development of strategic marketing planning, data were collected about the company and the environment in which it operates. After defining the micro-enterprise's strategic identity – mission, vision, and values – the school's main marketing objectives and goals were established. The marketing plan, through the use of the 4 Ps of marketing tools, Porter's 5 forces and BCG matrix, allowed the in-depth study of students' needs and helped with strategies for attracting and retaining them. Scenario analysis, through the application of the SWOT matrix and Ansoff Analysis, made it possible to characterize the main opportunities and threats facing the business. Therefore, the strategic marketing planning proved to be favorable for the return to face-to-face teaching at the language school, as a strategic way in the face of competition and possible changes in the language market.

Keywords: Language teaching; Marketing strategies; In-person method.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de planejamento estratégico de unidade de negócio	17
Figura 2 – Os valores da organização.....	19
Figura 3 – O método SMART	21
Figura 4 – Os 4 Ps de marketing.....	26
Figura 5 – As 5 forças de Porter.....	27
Figura 6 – A matriz BCG	28
Figura 7 – Análise SWOT.....	32
Figura 8 – A matriz Ansoff	33
Figura 9 – Tradução da visão e estratégia: quatro perspectivas	35
Figura 10 – Ramificação do planejamento estratégico.....	37
Figura 11 – Etapas do desenvolvimento do estudo de caso	39
Figura 12 – Passo a passo da elaboração do planejamento estratégico de marketing	40
Figura 13 – Os 4 Ps de marketing.....	46
Figura 14 – Aplicação das 5 forças de Porter.....	49
Figura 15 – Matriz BCG aplicada na empresa.....	51
Figura 16 – Matriz SWOT da empresa.....	55
Figura 17 – Matriz Ansoff da empresa.....	57
Figura 18 – Análise BCG da empresa.....	59

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idiomas que os alunos estudam	53
Gráfico 2 – Faixa etária	54
Gráfico 3 – Pesquisa de satisfação com o curso (0 a 10)	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – 5W2H	22
Quadro 2 – Objetivos e metas utilizando a ferramenta SMART	42
Quadro 3 – O 5W2H da empresa.....	44
Quadro 4 – Persona	51

LISTA DE ABREVIATURAS

COVID-19: Doença por coronavírus 2019

SEBRAE: Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas

ME: Microempresa

5W2H: “*What, Why, Where, When, Who, How, How much*”

BCG: “*Boston Consulting Group*”

SWOT: “*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*”

BSC: “*Balanced Scorecard*”

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Problema de pesquisa	13
1.2	Justificativa.....	13
1.3	Objetivos	14
1.3.1	Objetivo geral	14
1.3.2	Objetivos específicos	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Microempresa	15
2.2	Escola de idiomas	15
2.3	Planejamento estratégico	16
2.3.1	Missão, visão e valores	18
2.3.2	Principais variáveis estratégicas	20
2.3.2.1	Definição de objetivos.....	20
2.3.2.2	Definição de metas	20
2.3.2.3	Plano de ação.....	22
2.4	Plano de marketing	23
2.4.1	Análise de mercado.....	24
2.4.1.1	Os 4 Ps de marketing	25
2.4.1.2	As 5 forças de Porter	26
2.4.1.3	Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	27
2.4.1.4	Persona	29
2.4.2	Análise de cenários	29
2.4.2.1	Análise SWOT	31
2.4.2.2	Matriz Ansoff.....	32
2.5	Monitoramento dos resultados	34
2.5.1	Balanced Scorecard (BSC)	34
2.6	Diferença entre planejamento estratégico e plano de marketing.....	36
3	METODOLOGIA.....	38
4	ESTUDO DE CASO.....	40
4.1	A Microempresa.....	40
4.2	Planejamento estratégico	41
4.2.1	Missão.....	41

4.2.2 Visão	41
4.2.3 Valores	41
4.3 Objetivos e metas	42
4.3.1 Objetivos	42
4.3.2 Metas pelo método SMART	42
4.4 Plano de ação através do 5W2H.....	44
4.5 Plano de marketing	45
4.5.1 Análise de mercado.....	46
4.5.1.1 Os 4 Ps de marketing	46
4.5.1.2 As 5 forças de Porter	48
4.5.1.3 Análise BCG	49
4.5.1.4 Criação da persona	51
4.5.2 Análise de cenário.....	53
4.5.2.1 Análise SWOT	55
4.5.2.2 Matriz Ansoff.....	56
4.6 Monitoramento dos resultados	58
4.6.1 Balanced Scorecard (BSC)	58
5 CONCLUSÃO.....	60
REFERÊNCIAS.....	61

1 INTRODUÇÃO

O ensino de idiomas é obrigatório em todas as escolas do Brasil desde o ano de 1800, conforme decretado por Dom João VI. Como é dito por Silva e Oliveira (2022), o país tem dificuldades na implantação de novas técnicas e métodos, o que faz com que os alunos não aprendam apropriadamente e por isso muitos recorrem a escolas de idiomas a fim de aprenderem de forma assertiva.

A utilização do planejamento estratégico é uma opção para compreender a relação de qualquer tipo de empreendimento com o mercado no qual está inserido. Sua principal função é garantir que empresas consigam agir estrategicamente no alinhamento de suas ideias através de uma pesquisa detalhada do mercado, dos seus objetivos e metas antes de colocarem em prática suas operações (KUAZAQUI, 2020).

Segundo Kotler e Keller (2018), o plano de marketing consiste principalmente como o meio para coordenar as atividades de marketing. No nível estratégico, tem como função recolher as informações sobre o público-alvo, fornecer informações de estratégias recomendadas, como comunicação, distribuição, implementação e controle.

Portanto, o objetivo deste trabalho é a formulação de um planejamento estratégico de marketing de uma escola de idiomas, situado na cidade de Volta Redonda – RJ, a fim de identificar qual a melhor estratégia a ser utilizada para viabilizar o retorno para o mercado na modalidade presencial além da ampliação e manutenção da modalidade remota (*online*).

1.1 Problema de pesquisa

Analisar a viabilidade de um curso de idiomas retornar à modalidade presencial, e manter o curso também na modalidade remota após a pandemia da COVID-19.

1.2 Justificativa

O ano de 2020 foi marcado pela pandemia da Covid-19, diante desse cenário pós pandemia, há uma necessidade de desenvolver um planejamento estratégico voltado para o marketing a fim de que a escola retorne para o mercado na modalidade presencial, mas sem abandonar a modalidade *online*.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Realizar uma análise de mercado para elaboração de um planejamento estratégico de marketing a fim de comprovar a viabilidade de retorno para a modalidade presencial, mantendo também a modalidade on-line instaurada durante a pandemia.

1.3.2 Objetivos específicos

- Estabelecer a identidade e o propósito da microempresa (missão, visão e valores);
- Definir os objetivos de marketing;
- Desenvolver uma análise do ambiente interno e externo;
- Comprovar a viabilidade para a expansão da escola da modalidade online para também a forma física.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Microempresa

Segundo o Sebrae (2021), microempresa (ME) é uma classificação de negócios que se refere ao porte da empresa. A classificação de microempresa se aplica quando o negócio obtém um faturamento até R\$ 360.000,00.

A classificação de uma empresa como médio/grande porte dá-se a partir de seu faturamento anual, quando ultrapassa os R\$ 4.8000.000,00 definidos pelas regras aplicáveis às micro e pequenas empresas no Brasil (LC 123/2006). O conceito de empresa de pequeno porte (EPP) é descrito na LC 123/2006 através do seu artigo 3º. Nele fica estabelecido que são consideradas como EPPs as empresas que possuem uma receita bruta anual entre os valores específicos: acima ou igual a R\$ 360.000,01 e abaixo ou igual à R\$ 4.8000.000,00 (SEBRAE; 2023).

2.2 Escola de idiomas

De acordo com Polidório (2014), o ensino de inglês começou no Brasil no século 19, e foi acompanhado pela obrigatoriedade da língua francesa. Com o passar do tempo e a expansão da globalização, outros idiomas passaram a se tornar populares no cotidiano das classes sociais brasileiras.

A língua inglesa então passou a ser ensinada com fins estritamente econômicos, ou pela necessidade do mercado de trabalho, no que se refere ao treinamento de funcionários, ou para a comunicação comercial com países estrangeiros. Diante disso, durante as aulas, os funcionários dessas empresas recebiam instruções para desempenhar suas funções inteiramente na língua estrangeira (POLIDÓRIO, 2014, p. 342).

Conforme pesquisa feita pela *British Council* pelo Instituto Data Popular, foi constatado que apenas 5,1% dos brasileiros acima de 16 anos possuem conhecimentos mínimos do idioma inglês e que apenas 16% desse público afirma ter

nível de inglês avançado. Além disso, a maior parte das crianças que ingressam em escolas bilíngues no Brasil são de famílias brasileiras que procuram oferecer contato precoce com uma segunda língua, por motivações diversas. Atualmente, esses dados demonstram que o Brasil está muito aquém de se tornar uma nação bilíngue (RODRIGUES, 2018, p. 3).

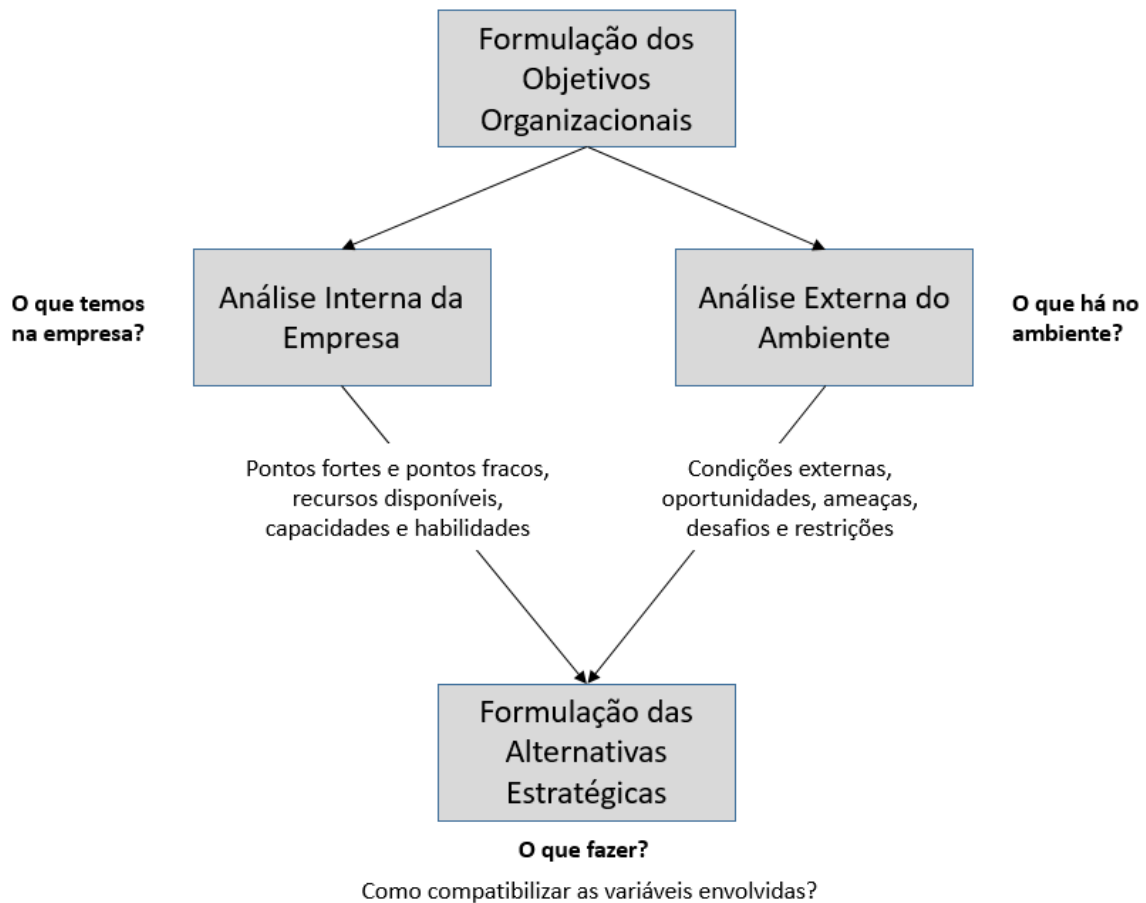
O Índice de Proficiência em Inglês (EPI), realizado pela empresa *EF Education First*, é um índice que classifica os países quanto ao nível de domínio do idioma inglês. Após aplicação em 111 países, com a colaboração de 2,1 milhões de cidadãos que não têm o inglês como língua nativa, o índice demonstrou que o Brasil atingiu a 58ª posição, duas posições acima de sua última colocação em 2021. Porém, o país ainda mantém seu nível de proficiência considerado baixo (EF EPI 2022).

2.3 Planejamento estratégico

A maioria das organizações empregam técnicas ultrapassadas de planejamento em longo prazo. Conforme Ansoff *et al.* (1990), não mais que um número reduzido de empresas utiliza de forma correta o planejamento estratégico. Os meios se alternam e as ferramentas mudam, mas com o mesmo pensamento: fixar a energia para que a tomada de decisão leve as organizações na direção que desejada, e não na direção contrária ao programado.

Para Chiavenato (2021), o desenvolvimento de uma estratégia em uma organização se relaciona com a identificação das características estruturais básicas do ambiente que definem o conjunto das forças competitivas atuantes, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Processo de planejamento estratégico de unidade de negócio



Fonte: Adaptado pelos autores de Chiavenato (2021)

É fundamental para o sucesso de qualquer empresa que o planejamento estratégico seja bem executado, independente do tamanho ou setor de atuação da organização (KUAZAQUI, 2020). Existem processos que são considerados padrões, como observado na Figura 1, o que torna o planejamento estratégico uma ferramenta que ajuda a definir objetivos e a traçar um caminho para alcançá-los de forma eficiente e eficaz. Além disso, auxilia a empresa a transformar sua visão em realidade, e fornece direcionamento claro para alcançar seus objetivos, monitorando seu progresso.

De acordo com Cruz (2017), existem razões para que a utilização do planejamento seja prioridade para uma empresa, como apresentado a seguir:

- Direcionamento: auxilia todas as atividades da empresa e garante que todos os funcionários trabalhem no mesmo ideal a fim de concluir seus objetivos dentro

do que foi previsto;

- Alinhamento: o planejamento estratégico contribui para o alinhamento de todas as esferas empresariais existentes, em direção aos mesmos objetivos;
- Identificação de oportunidades e riscos: prepara as empresas para capitalizar oportunidades e mitigar riscos;
- Tomada de decisão: possibilita que as empresas efetuem correções sempre que necessário e avaliem o êxito de suas iniciativas ao longo do tempo;
- Acompanhamento e análise: capacita as empresas a realizarem adaptações conforme necessário e aferir o progresso de suas iniciativas ao longo do tempo.

Conforme destacado por Cruz (2017), o planejamento estratégico desempenha papel crucial ao oferecer direcionamento, alinhamento, identificação de oportunidades e riscos, apoio à tomada de decisão, e mecanismos de monitoramento e avaliação para uma empresa. Portanto, sua importância na gestão de negócios é indiscutível. A adoção de uma abordagem estratégica, com foco nas pessoas e na eficácia organizacional, é a chave para um crescimento sustentável e bem-sucedido.

2.3.1 Missão, visão e valores

De acordo com Sertek (2011), a missão é o propósito de toda organização. Para o autor, o conceito de missão pode ser entendido como a definição do que a empresa faz, como faz e para quem, assim como os diferenciais competitivos.

A visão define aonde a empresa quer chegar dentro de determinado período de tempo, ou seja, seus responsáveis definem como e onde desejam estar dentro de um prazo mais extenso, considerando uma abordagem diversificada e ampla do negócio (OLIVEIRA, 2013, p. 43).

Conforme Oliveira (2013), os valores da organização representam o conjunto de princípios e crenças indispensáveis de uma empresa, que fornecem sustentação para tomadas de decisão. Já para os processos de formulação, planejamento e implantação de estratégias, segundo Bethlem (2009), a influência dos valores tanto dos colaboradores quanto da própria organização influencia na escolha da estratégia

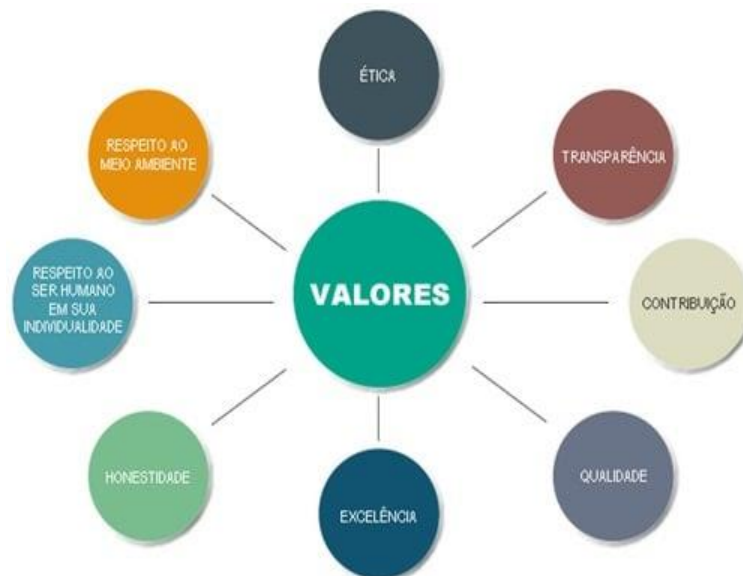
da empresa.

Ao ser definida a missão da empresa, ela precisa da visão para o futuro, com objetivos e metas traçados para os próximos anos, pois com metas e indicadores ela consegue acompanhar e controlar se está na direção certa para atingir seus objetivos, como dito por Sertek (2011).

Diferente da missão, a visão é menos explícita, uma vez que a empresa nem sempre tem o objetivo de explanar seus conceitos e planejamentos futuros entre seus colaboradores, parceiros ou investidores, para evitar contradições caso os objetivos não consigam ser alcançados. O conceito de visão deve ser bem definido para os colaboradores para traçar-se uma estratégia de crescimento, com objetivos, indicadores e metas a serem alcançadas. Essa definição deve esclarecer objetivos e vantagens que seus produtos e serviços trarão ao público-alvo e deve ser encorajadora para atrair interesse e motivação de seus colaboradores.

Na Figura 2 é possível observar os principais valores de uma organização. Os valores vêm para orientar e encaminhar o comportamento organizacional da empresa, levando em consideração o que é importante, como princípios, ideais e comportamentos.

Figura 2 – Os valores da organização



Fonte: Serra *et al.* (2014)

De acordo com Serra *et al.* (2014), os valores de uma empresa são, por exemplo, a máxima de pluralidade e respeito as diferenças, onde a empresa prega direitos iguais independente de gênero, orientação sexual, raça ou crença.

2.3.2 Principais variáveis estratégicas

2.3.2.1 Definição de objetivos

De acordo com Chiavenato (2021), cada organização possui uma variedade de objetivos a serem atingidos e faz-se necessária sua hierarquização, ou seja, a definição de objetivos por prioridades.

Kotler e Keller (2018) defendem que a elaboração dos objetivos deve atender a quatro critérios:

- Priorização: escalonados do mais ao menos importante;
- Quantificação: sempre que possível, são quantificados;
- Realista: as metas devem estar de acordo com a realidade da empresa;
- Conscientização: os objetivos devem ser alinhados para que atendam uma expectativa de cada vez.

Segundo Mintzberg *et al.* (2007), os principais objetivos de uma organização são aqueles que impactam diretamente a direção geral do negócio e norteiam quando os resultados serão atingidos, e não como devem ser alcançados. Os objetivos também apoiam na definição da viabilidade da organização, segundo os autores.

2.3.2.2 Definição de metas

As metas são responsáveis por colocar os pensamentos e ações em ordem, fazendo com que haja foco para realizar os objetivos estabelecidos, conforme Kahneman (2011).

Mintzberg *et al.* (2007), por sua vez, define meta como os meios para que

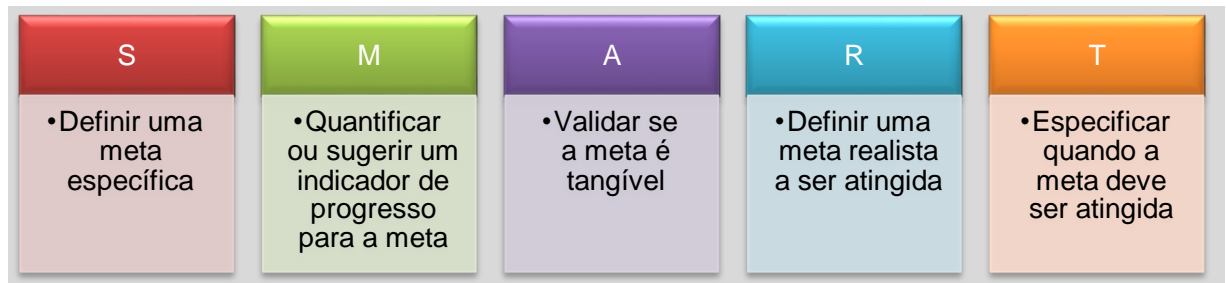
objetivos específicos sejam alcançados, elas estão ligadas à quais resultados precisam ser atingidos em detrimento de um prazo pré-estabelecido pela organização.

⇒ Método SMART

O método SMART (Specific; Measurable; Attainable; Relevant; Time Based) é a forma de delinear metas, que para Barbosa (2018) são fundamentais para a gestão de tempo e metas tanto profissionais quanto pessoais. Este método é dividido entre objetivos e diferentes etapas, consecutivamente: específico; mensurável; atingível; relevante e tempo.

Doran (1981) sugere que o acrônimo do método SMART é utilizado por gestores para que a definição de metas seja mais eficiente e que faça sentido para as empresas. Segundo o autor, os cinco critérios do método podem ser definidos de acordo com a Figura 3:

Figura 3 – O método SMART



Fonte: Doran (1981)

Aragão (2021) faz referência as características do método SMART a conceitos que validam sua relevância para atingir os objetivos definidos:

- Specific (Específico): metas devem ser claras e específicas, com o máximo de detalhes possível;
- Measurable (Mensurável): as metas devem ser quantificáveis, ou seja, possíveis de serem medidas através de um indicador de acompanhamento;
- Attainable (Atingível): a definição da meta deve ser atingível, para fazer sentido para o objetivo traçado;

- Realistic (Realista): a meta precisa ser viável para o negócio, ou seja, definir uma meta impossível não se torna relevante para a empresa;
- Time-related (Prazo): a definição de um prazo para a meta possibilita que os esforços quanto ao foco e planejamento sejam alcançáveis.

Portanto, segundo Mintzberg *et al.* (2007), as metas ditam a natureza e a direção para alcance dos objetivos estratégicos traçados pela empresa, levando em consideração as premissas de relevância, especificidade e tempo.

2.3.2.3 Plano de ação

Las Casas (2017) afirma que o plano de ação pode ser considerado como uma espécie de cronograma para o planejamento, pois através dele tem-se uma análise mais profunda. Sendo assim, pode-se considerar o plano de ação como uma peça “chave” para conceber-se um planejamento.

⇒ 5W2H

Segundo Silva *et al.* (2013), a ferramenta 5W2H abrange todo um plano de ação para atividades pré-estabelecidas que tenham a necessidade de serem executadas com maior clareza, funcionando como um mapeamento das atividades já determinadas. Também possui como objetivo principal responder possíveis questionamentos com maior precisão possível.

O 5W e 2H são iniciais de perguntas em inglês. Dessa forma, a ferramenta tem a capacidade de identificar quem serão os responsáveis pelas atividades, o que se deve fazer, quanto tempo têm para realizá-las, quanto vai custar, o porquê de se fazê-las e quando vão ser realizadas. O Quadro 1 revela e expõe cada uma das perguntas.

Quadro 1 – 5W2H

Ferramenta 5W2H	Acrônimo	Tradução	Ação
5W	What	O que	O que precisa ser feito?
	When	Quando	Quando essa ação será realizada?
	Why	Por que	Por que isso será realizado?

	Where	Onde	Onde essa ação será desenvolvida?
	Who	Quem	Quem é o responsável por isso?
2H	How	Como	Como será feita?
	How Much	Quanto	Quanto custará para se fazer a atividade?

Fonte: Adaptado pelos autores de Lucinda (2016)

Essa ferramenta é de suma importância na construção de um plano de ação, pois ela pode ser utilizada sozinha para aplicar uma decisão simples dentro do processo da empresa, seja a execução de uma atividade ou aquisição de uma ferramenta. Nas situações citadas o preenchimento dos campos do 5W2H em uma planilha já é suficiente para a elaboração de um plano de ação. O 5W2H é uma ferramenta utilizada para organizar ações e definir os respectivos responsáveis e recursos, garantindo um planejamento das ações visando sua conclusão efetivamente (ROCHA, 2017). Em virtude de que um plano de ação tem por objetivo encontrar e solucionar os problemas existentes, além de implantar melhorias.

A sua aplicação tem como objetivo a eliminação de falhas identificadas no processo, sistema ou produto, sendo um plano de solução para processos de não conformidade (ROCHA, 2017). Por ser uma ferramenta simples e didática, pode ser utilizada por quaisquer empresas e em todos os setores.

2.4 Plano de marketing

Segundo Barcellos e Schelela (2012 p.13), marketing é um conjunto de processos que dentro de uma organização na qual envolve não só a comunicação como também a entrega de valor para os clientes. Destacam também a importância da administração de seus relacionamentos, visando trazer benefícios a organização e seu público.

O marketing foi criado para atender às necessidades do mercado, envolvendo a satisfação pessoal e empresarial. Nada mais é do que uma forma de promover pessoas, produtos e serviços. Os novos produtos necessitam de compradores, assim como uma empresa precisa de novos clientes (BARCELLOS; SCHELA 2012. p.13).

De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2020), marketing é o processo

social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores. De modo a compreender que os clientes querem que as campanhas de marketing os tratem como seres humanos inteiros e reconheçam que suas necessidades vão além do puro consumismo.

Para Kotler e Keller (2018), o plano de marketing é um documento que descreve o cenário atual do mercado e como a empresa se planeja para alcançar seus objetivos. É um dos principais processos do marketing, porque direciona e fornece foco para a organização alcançar suas metas. Os autores descrevem as etapas do plano de marketing em:

- Resumo executivo e sumário;
- Análise da situação: apresenta dados históricos relevantes (em termos de concorrência, custos, vendas, macro ambiente) e como está o mercado atual;
- Estratégia de marketing: define a missão, objetivos e metas de marketing, objetivo financeiro e qual posicionamento competitivo da empresa no mercado;
- Tática de marketing: descreve as atividades que serão alinhadas para realizar a estratégia de marketing.
- Projeções financeiras: fornece uma previsão das despesas e receita a fim de atingir o ponto de equilíbrio da empresa (qual valor de faturamento para compensar os custos fixos e variáveis mensais);
- Controles: descreve os controles para monitorar e ajustar sua implementação.

2.4.1 Análise de mercado

A análise de mercado é o processo no qual se coleta dados e analisa informações sobre o segmento específico com o intuito de observar e atender as necessidades e oportunidades do mercado. Assim, ela auxilia nas tomadas de decisões sobre como avançar, planejar e adequar os processos ou serviços de acordo com a demanda de mercado ou necessidades dos consumidores (KOTLER; KELLER, 2018).

Conforme Chiavenato (2021) para elaborar uma análise completa do mercado é preciso compreender e considerar todas as variáveis econômicas, sociais, demográfica e políticas, além de constatar quais as oportunidades de mercado, quem são os fornecedores, quais tecnologias disponíveis e como está a oferta de mão de obra.

Kotler e Keller (2018) corroboram que a análise de mercado deve ser feita de modo criterioso para que haja entendimento sobre o tamanho e o potencial de mercado, para que as oportunidades de crescimento sejam identificadas e para que a concorrência seja conhecida.

2.4.1.1 Os 4 Ps de marketing

Segundo Kotler e Keller (2018), os 4 Ps de marketing – ou mix de marketing – são variáveis que permitem que uma organização conheça de maneira mais abrangente seus consumidores. As variáveis permitem que a empresa se direcione para o sucesso ao colocar seus clientes como centro de seu negócio.

Os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2020) definem os 4 Ps de marketing – Praça, Preço, Produto e Promoção – como estratégias centradas nos consumidores que apoiam a empresa alcançar seus objetivos e a satisfação dos clientes. Tais estratégias consideram os valores mais pertinentes para o consumidor, conforme ilustrado na Figura 4.



Fonte: Kotler, Kartajaya e Setiawan (2020)

A Figura 4 ilustra os principais pontos que o negócio deve considerar ao avaliar suas estratégias com foco nos clientes. De acordo com Chiavenato (2021), essas estratégias fazem com que a empresa se torne atrativa ao colocar seu produto em tempo e locais adequados no mercado, satisfazendo assim a necessidade dos seus consumidores.

Ainda para para Kotler e Keller (2018), o plano de marketing é um documento que descreve o cenário atual do mercado e como a empresa se planeja para alcançar seus objetivos.

2.4.1.2 As 5 forças de Porter

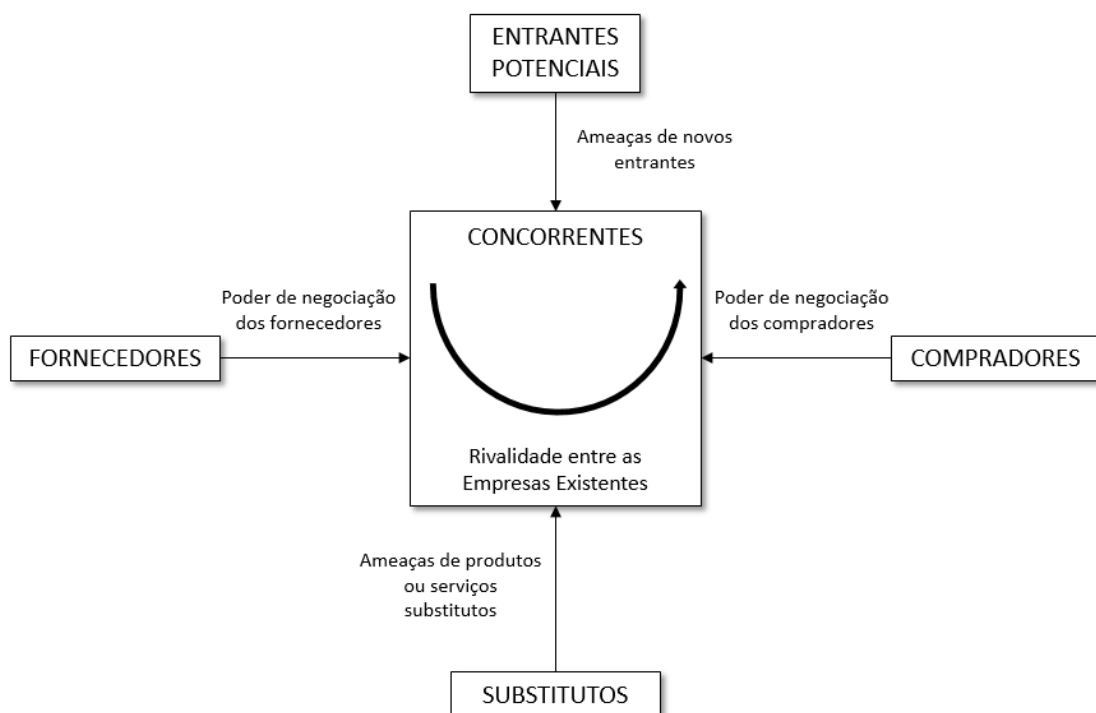
De acordo com Kotler e Keller (2018), Porter identificou cinco forças que são determinantes para um segmento de mercado tornar-se atrativo diante de seus principais concorrentes a longo prazo, assim a empresa passa a ter visão mais abrangente da concorrência.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que Porter definiu cinco forças que influenciam a concorrência de uma organização. Para os autores, tais forças são

determinantes para explicar o motivo das empresas adotarem determinadas estratégias.

Segundo Porter (2004), as cinco forças competitivas ajudam a entender o que faz as empresas terem sucesso ou não, com base na avaliação do ambiente interno, como os setores de uma organização, o ambiente externo, como os concorrentes, e o nicho em que as empresas se encaixam, conforme Figura 5.

Figura 5 – As 5 forças de Porter



Fonte: Adaptado pelos autores de Porter (2004)

A Figura 5 ilustra a matriz para identificar a atratividade estrutural no mercado em que determinado produto está inserido, de acordo com as cinco forças de Porter. Tais forças são: rivalidade entre as empresas existentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e ameaça de novos entrantes, conforme Porter (2004).

2.4.1.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Conforme Kotler (2000), a matriz BCG (Boston Consulting Group) é um

instrumento analítico que visa elencar os produtos de uma empresa, de acordo com o seu fator potência de mercado assim remanejando melhor seus recursos nas diversas unidades estratégicas do negócio.

A matriz BCG, uma ferramenta de gestão desenvolvida em 1963 por Bruce Henderson, é uma abordagem estratégica que visa identificar conexões quantitativas entre o mercado de atuação de uma empresa e a composição de seu portfólio de produtos. Isso auxilia na tomada de decisões relacionadas à administração, gestão, empreendedorismo e marketin (BARBOZA; ROJO, 2015).

Figura 6 – A matriz BCG



Fonte: Adaptado pelos autores de Sebrae (2016)

Como pode-se observar na Figura 6, existem dois eixos, o eixo vertical que indica o fluxo de crescimento de mercado e o eixo horizontal que indica o fluxo de participação relativa no mercado. Nela pode-se observar:

- Vaca leiteira: produtos que geram muito lucro e não precisam de muito investimento, tanto financeiro quanto pessoal;
- Estrelas: produtos que trazem o lucro a partir do time de vendas e marketing;
- Pontos de interrogação: Produtos que podem ou não dar certo, geram

incerteza;

- Abacaxis: produtos que apresentam baixa margem de vendas, ou até mesmo ruins/nulas.

2.4.1.4 Persona

Toda empresa possui a sua buyer persona ou persona que, conforme Faustino (2019), é a personificação do seu cliente em um personagem que possui detalhes e afinco do seu potencial consumidor. A importância da criação das personas para uma empresa é utilizar de forma correta a comunicação com o seu público, quais os conteúdos são relevantes e qual é a forma que mais consome o conteúdo (áudio, vídeo, texto, etc.).

A empresa tem como prioridade nessa etapa criar mais de uma persona se o produto e/ou serviço oferecido tiver mais de um potencial cliente, desta forma, as chances de o material construído atingir de maneira mais assertiva um cliente em potencial são maiores (FAUSTINO, 2019).

De mercado-alvo ao consumidor-alvo, é um subtópico do mercado escolhido por uma empresa ao elencar a sua estratégia de marketing. As personas nesse quesito são um braço dessa segmentação, mas que retém uma gama maior número de informações, com isso é possível planejar estratégias para servir lucrativamente os setores escolhidos de forma melhor que seus concorrentes (KOTLER, 1998, p.30).

2.4.2 Análise de cenários

De acordo com Kotler e Keller (2018), a análise de cenário consiste em uma representação realista do possível futuro de uma organização, utilizando como base dados concretos e suposições sobre as oportunidades e incertezas inerentes ao mercado de atuação da empresa. Para o autor, os gestores devem eleger o cenário mais provável para o negócio e responder à pergunta: “o que devemos fazer se isso acontecer?” a fim de estudarem as visões de futuro da empresa.

A análise de mercado interno e externo é uma ferramenta de gestão que auxilia

as empresas em suas análises de cenário. Ela permite compreender o ambiente operacional do negócio e identificar oportunidades e ameaças, a fim de avaliar a posição competitiva da organização (CRUZ, 2017).

A análise interna centra-se na própria empresa, considerando os seus pontos, seja ele os fortes e os fracos, os seus recursos e as suas capacidades. A análise externa avalia o ambiente em que uma empresa atua, levando em consideração os fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos que podem afetar o negócio (CRUZ, 2017).

Algumas considerações importantes para cada uma dessas revisões são:

⇒ Análise interna:

- Identificar os pontos vitais da empresa incluindo recursos de inovação, qualidade de produtos e serviços, eficiência operacional e estratégias de marketing;
- Avaliar a gestão de recursos humanos, finanças e tecnologia da empresa;
- Analisar a estrutura organizacional e os processos internos da empresa;
- Identificar as oportunidades de melhoria para a empresa.

⇒ Análise externa:

- Identificar tendências e mudanças nos mercados em que a empresa atua;
- Analisar a competitividade, incluindo seus pontos fortes e fracos, estratégias de mercadologia e preços;
- Avaliar regulamentações governamentais que afetam os negócios;
- Analisar fatores econômicos como inflação e taxas de juros;
- Identificar potenciais ameaças aos negócios, como mudanças tecnológicas, variações de mercado ou mudanças nas tendências do consumidor.

É importante ressaltar que a análise interna e externa do mercado deve ser realizada continuamente para que a empresa esteja sempre atenta ao ambiente em

que está inserida e possa tomar melhores decisões estratégicas.

2.4.2.1 Análise SWOT

A análise SWOT (*Strength; Weakness; Opportunities; Threats*) ou análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças) é um instrumento que, após o estudo do ambiente interno e externo da empresa, possibilita o diagnóstico e a análise de cenários que são usados como modelo no planejamento estratégico de uma empresa e sua gestão (KUAZAQUI, 2020). De acordo com Bjorn (2009), SWOT, segue uma abordagem composta, compondo a empresa e suas variáveis ambientais.

Essa técnica de análise contribui para criação de estratégias competitivas conforme toda a identificação dos pontos fortes e pontos fracos, bem como as oportunidades de negócios externos associadas aos riscos para gerar possíveis ações estratégicas. Uma das práticas da técnica tende a analisar os ambientes externos fazendo com que se torne uniforme a compreensão das variáveis, tornando viável a informação ambiental chegue ao processo de decisão com mais convicção ao sucesso.

Análise dos pontos fortes e fracos; ameaças e oportunidades é uma ferramenta importante no planejamento estratégico, ajudando os planejadores a comparar os pontos fortes e fracos da organização com as ameaças e oportunidades externas. Esta análise dá a gerência uma visão crítica do ambiente interno e externo à organização (BOONE; KURTZ, 2009, p. 121).

A aplicação da análise tem como base a avaliação inicial que prevê contextos fragmentados: ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças), conforme apresentado na Figura 7. É considerada uma ferramenta interna que dá suporte à tomada de decisões e a todo o planejamento estratégico. A análise do ambiente interno ajuda a diferenciar quais características inerentes separam a técnica em relação às demais. Feita a lista, elaborada das possíveis influências no SWOT, esta é redirecionada a um protótipo, surgindo um segundo ângulo a ser analisado, que consiste na ordenação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças utilizando um sistema de relevância e de influência dentro das diretrizes impostas pela empresa na qual utiliza da análise abordada

(Figura 7).

Figura 7 – Análise SWOT

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	F ORÇAS	O PORTUNIDADES
Pontos fracos	F RAQUEZAS	A MEAÇAS

Fonte: Adaptado pelos autores de Sebrae (2016)

Vale ressaltar que existem outras formas plausíveis de se analisar pontos fortes e fracos; ameaças e oportunidades dentro de uma organização.

Para Moura e Azevedo (2020), a análise SWOT tem sua importância para toda a conclusão do planejamento estratégico das empresas, através dos resultados obtidos da comparação das forças internas dos pontos fortes e pontos fracos conforme as oportunidades e ameaças externas resultantes, a partir dos quais consegue direcionar melhor aproveitamento no mercado em que atua, aliada a visão de novos mercados.

2.4.2.2 Matriz Ansoff

Definir as estratégias significa determinar o plano de ação a ser seguido para se alcançar os objetivos e as metas formulados no plano estratégico, garantindo que a organização percorra o caminho adequado para alcançar todas as intenções descritas na missão (OLIVEIRA, 2013).

Segundo Jussani *et al.* (2010), a matriz Ansoff é uma ferramenta utilizada para determinar as oportunidades de crescimento. Popular como matriz de produto/mercado, a matriz Ansoff, representada por meio da Figura 8, apesar de sua simplicidade, é um método considerado de grande utilidade e fornece um ponto de partida vantajoso e adequado para elaborar estratégias organizacionais.

Figura 8 – A Matriz Ansoff



Fonte: Adaptado pelos autores de Ansoff *et al.* (2019)

Ansoff desenvolveu um esquema pioneiro, que classifica as estratégias empresariais em quatro categorias, conforme a apresentado na Figura 8 (ANSOFF *et al.*, 2019). São elas: penetração no mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação.

Segundo Souza (2023), a matriz pode ser organizada da seguinte forma:

- Desenvolver ou aprimorar produtos para a base de clientes existente: abordagem menos arriscada, envolvendo inovações direcionadas ao mesmo

mercado, porém, o risco está na falta de compreensão das mudanças e tecnologias em evolução.

- Expandir com novos produtos e mercados: uma estratégia desafiadora que oferece dificuldade de imitação, proporcionando vantagens competitivas. Isso requer o desenvolvimento de novas habilidades e competências.
- Aprimorar produtos no mercado atual: concentração no mercado atual, visando redução de custos e crescimento em termos de escala.
- Introduzir produtos em novos mercados: explorar novas geografias, públicos ou canais para buscar crescimento em oportunidades inexploradas.

Em suma, a matriz Ansoff enfatiza a importância de focar no mercado atual para aprimorar produtos e reduzir custos, bem como a exploração de novos territórios, públicos ou canais em busca de crescimento e novas oportunidades. Esta abordagem estratégica oferece uma estrutura valiosa para orientar as empresas em sua jornada de crescimento e inovação.

2.5 Monitoramento dos resultados

De acordo com Pacheco (2023), os resultados provenientes das pesquisas de avaliação se apresentam como um recurso de fácil compreensão para o gestor que se dedique à análise do extenso conjunto de informações empregado no método a ser discutido a seguir. Essa abordagem simplifica a tarefa de interpretação, proporcionando ao gestor uma visão mais clara e acessível das conclusões obtidas por meio do referido método.

2.5.1 Balanced Scorecard (BSC)

Um Balanced Scorecard (BSC) sempre usa um processo partindo do mapa estratégico, já com as quatro perspectivas definidas. Teve seu nascimento pelos professores da Harvard Business School, Robert S. Kaplan e David P. Norton, na década de 1990, como um modelo de avaliação e performance empresarial (KAPLAN; NORTON, 2017).

O Balanced Scorecard tornou-se a peça central da execução da estratégia em muitas organizações, tendo sido adotado em indústrias, bem como em organizações sem fins lucrativos e do setor público. O BSC complementa o planejamento na medida em que traduz a missão e as estratégias da empresa em um conjunto de indicadores de desempenho estruturados em uma relação de causa e efeito, de modo que esse conjunto serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica e possibilita, assim, a implantação, o acompanhamento e a avaliação das estratégias empresariais (GALAS; PONTE, 2006). Essa estratégia pode ser visualizada na Figura 9.

Figura 9 – Tradução da visão e estratégia: quatro perspectivas



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

Para Vieira e Petri (2014), o BSC conduz a empresa a executar o planejamento estratégico, de forma a integrar as causas e efeitos nas atividades desenvolvidas e propostas por ela. Sendo assim, para cada uma dessas perspectivas, é desenvolvido indicadores que traduzem a estratégia da alta administração para os níveis estratégico, tático e operacional.

Segundo Porter (2004), a exploração de vantagens competitivas está no cerne da elaboração estratégica que aborda a gestão da rivalidade. Tais acordos não

abrangem apenas os concorrentes diretos, mas também se estende a toda a rede de interação da organização. Antes da abordagem do BSC, as abordagens para avaliar a saúde financeira das empresas baseavam-se principalmente em indicadores tangíveis e imediatos.

Ao retomar o desenvolvimento da perspectiva financeira, os responsáveis pelo negócio precisam discernir as medidas financeiras apropriadas ao seu planejamento estratégico, portanto o BSC é considerado a ferramenta auxiliar dos gestores em suas principais decisões. Cada nível hierárquico pode medir seu desempenho baseado nas decisões tomadas no início de seu planejamento estratégico. Kaplan e Norton (2017) comentam sobre a construção de um mapa estratégico como sendo uma arquitetura para a descrição da estratégia.

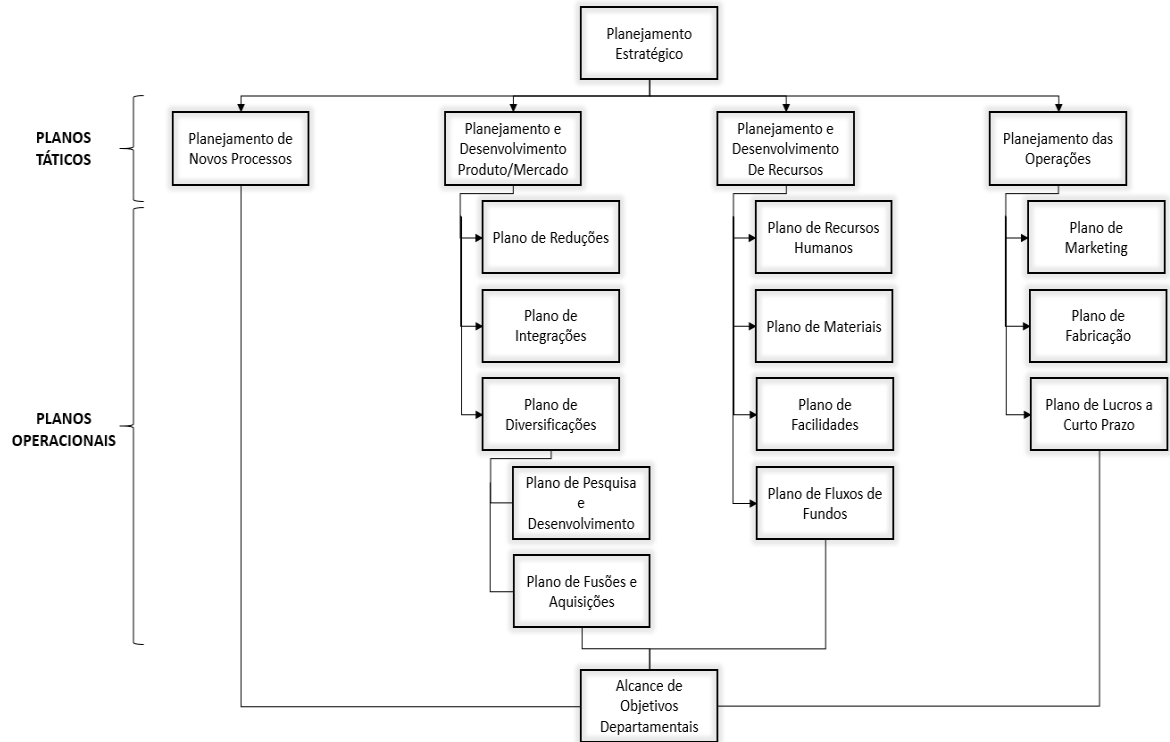
2.6 Diferença entre planejamento estratégico e plano de marketing

Conforme explicado anteriormente, os conceitos de planejamento estratégico e plano de marketing são distintos. É importante ressaltar que o plano de marketing é uma ramificação do planejamento estratégico, segundo ilustração da Figura 10.

De acordo com Chiavenato (2021), o planejamento estratégico é o planejamento que considera a organização em sua totalidade, ou seja, é o plano macro no qual os recursos e atividades dos demais planejamentos – tático e operacional – estão subordinados.

Kotler e Armstrong (2011) explicam que o plano de marketing é parte do planejamento estratégico. Após a definição das variáveis estratégicas e análise de cenário, o plano de marketing é elaborado com foco no cliente para apoiar a empresa a alcançar os objetivos traçados.

Figura 10 – Ramificação do planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2021)

3 METODOLOGIA

Para Marconi e Lakatos (2022), a metodologia refere-se à coleta, análise e interpretação dos dados necessários para abordar as questões de pesquisa colocadas. Isso inclui a seleção de métodos de coleta de dados adequados, como entrevistas, questionários ou observações, juntamente com a escolha de técnicas de análise que possam extrair informações significativas e confiáveis.

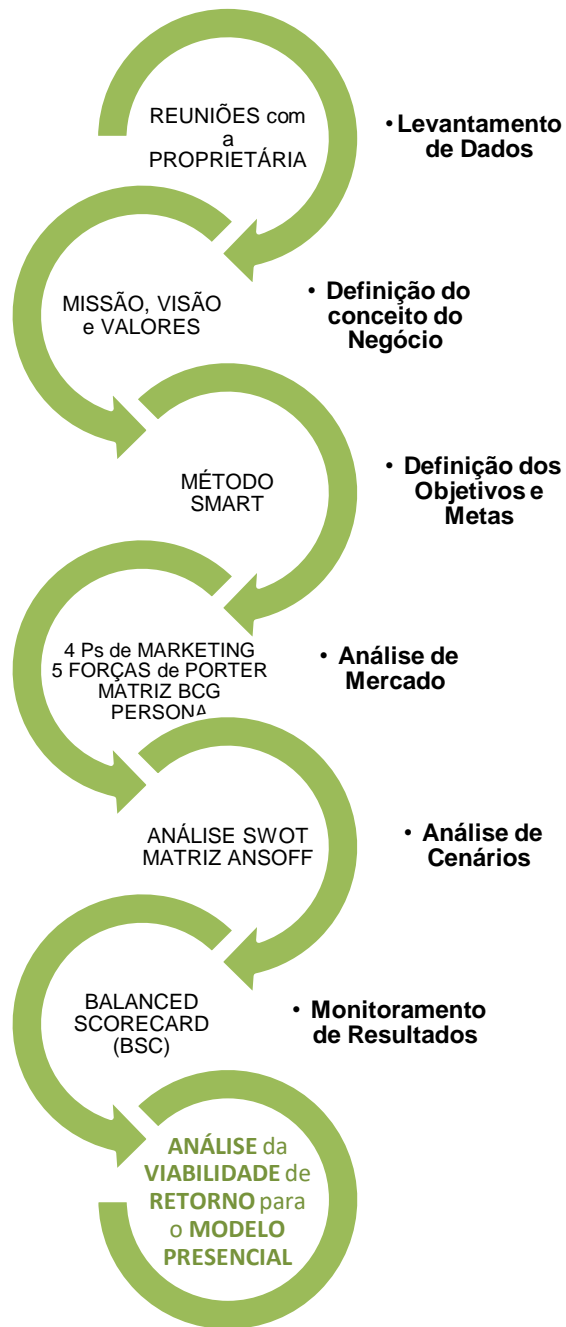
Como dito por Gil (2022), a pesquisa bibliográfica é estruturada com base em material já publicado, resultante de pesquisas prévias, onde se podem incluir materiais impressos como livros, revistas, jornais, teses e dissertações. Para garantir uma abordagem concentrada e viável para a resolução de problemas reais, selecionar a metodologia adequada da pesquisa aplicada para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é medular para uma boa execução do mesmo.

Esse estudo classifica-se como aplicado, a pesquisa aplicada tem como característica o uso prático de conhecimentos em uma realidade com problemas específicos, abarca suas verdades e seus interesses (GIL, 2022).

A implementação de técnicas de pesquisa aplicada forneceu uma proposta de valor tangível e fundamentada, resultando no potencial de um planejamento estratégico de marketing para o curso de idiomas. Foram utilizadas técnicas de pesquisas exploratórias para aprofundar o conhecimento dos autores do estudo, assim como da proprietária, proporcionando maior desenvolvimento do empreendimento. Identificar o problema e realizar uma análise das evidências permitindo um amplo e detalhado conhecimento referente ao estudo, conforme Kaplan e Norton (2018).

A Figura 11 ilustra o desenvolvimento deste estudo de caso com base no planejamento estratégico de marketing.

Figura 11 – Etapas do desenvolvimento do estudo de caso



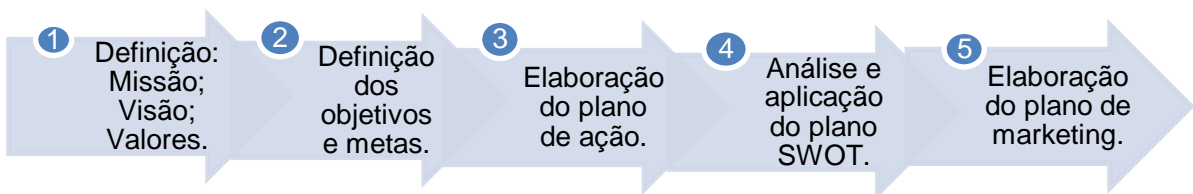
Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

4 ESTUDO D CASO

Foi elaborado um planejamento estratégico de marketing para reestruturar a empresa em questão.

O planejamento estratégico de marketing seguiu a seguinte ordem: definição das variáveis estratégicas: missão, visão e valores; definição dos objetivos e metas; elaboração do plano de ação; análise e aplicação do plano SWOT; e a elaboração do plano de marketing, conforme apresentado na Figura 12.

Figura 12 – Passo a passo da elaboração do planejamento estratégico de marketing



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Com base nos dados coletados e analisados, esses tópicos foram elaborados, conforme apresentado a seguir.

4.1 A Microempresa

O curso de idiomas é localizado na cidade de Volta Redonda – Rio de Janeiro, e está no mercado desde 2011. Os idiomas lecionados no curso são: inglês, espanhol, francês, italiano, sueco, alemão e mandarim.

Cerca de mil alunos já passaram pelo curso no decorrer desses anos de funcionamento, ou seja, de 2011 a 2023. Entretanto, na atualidade o curso possui apenas cinquenta alunos, incluindo turmas e aulas individuais.

As aulas eram ministradas por uma equipe de cinco professores, e realizadas somente de forma presencial. Porém, por conta da pandemia da COVID-19, viu-se a necessidade do fechamento do modo presencial e abertura do modo online por um

período de tempo, e atualmente seu funcionamento é tanto presencial quanto online.

Devido às consequências da pandemia da COVID-19, a empresa encontra-se em uma garagem da residência da proprietária e somente ela é responsável por toda gestão do negócio, logo sendo a professora, a administradora e a responsável pelo marketing da empresa.

Toda a divulgação do curso é feita pela rede social Instagram, entretanto a proprietária não possui expertise e nem recursos para que o curso tenha o alcance e a expansão desejada.

4.2 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico auxiliará no desenvolvimento, verificação e acompanhamento das etapas para a reabertura do curso.

4.2.1 Missão

Proporcionar educação linguística excepcional para pessoas de todas as idades, promovendo a comunicação global e o enriquecimento cultural. Nossa paixão pelo ensino e compromisso com a excelência nos orientam a oferecer soluções linguísticas abrangentes e acessíveis.

4.2.2 Visão

Ser reconhecido como líder no setor de ensino de idiomas, estabelecendo um padrão de qualidade incomparável. Buscar inspirar a comunidade, capacitando-os na comunicação efetiva em outro idioma, a fim de se obter um ambiente global diversificado.

4.2.3 Valores

- Confiança;
- Preço acessível;

- Qualidade;
- Satisfação dos alunos;
- Respeito e empatia.

4.3 Objetivos e metas

Os objetivos e metas foram elaborados e traçados de acordo com a missão, visão e valores da empresa, a todo o momento intencionando o bem-estar e a viabilidade que o negócio precisa possuir para se destacar e poder se manter no mercado.

4.3.1 Objetivos

- Retornar ao formato presencial, mantendo e estruturando o formato on-line;
- Implementar uma estratégia de marketing mais eficaz a fim de promover o curso;
- Otimizar a utilização do tempo durante as aulas;
- Capacitar os novos professores que embarcarão na trajetória do curso.

4.3.2 Metas pelo método SMART

A partir dos objetivos mencionados no item anterior - item 4.3.1 - as metas foram elaboradas, conforme apresentada no Quadro 2, utilizando o método SMART.

Quadro 2 – Objetivos e metas utilizando a ferramenta SMART

Objetivo 1	Retornar ao formato presencial, mantendo uma integração com o formato online	
Metas	S	Reintegrar gradualmente as atividades do curso no formato presencial, enquanto mantém parte de suas atividades no formato online.
	M	Aumentar a proporção de atividades presenciais em 20% a cada mês, mantendo 80% das atividades online nos primeiros três meses e depois balancear ambas modalidades.
	A	Assegurar que a infraestrutura presencial seja adaptada para acomodar as necessidades de distanciamento social e que a plataforma online seja robusta o suficiente para lidar com a demanda.

	R	A abordagem híbrida atende às preferências e necessidades dos alunos, permitindo uma maior flexibilidade, ao mesmo tempo que aproveita os benefícios da interação presencial.
	T	Aumentar a proporção de atividades presenciais gradualmente nos próximos três trimestres, atingindo uma divisão equilibrada entre presencial e online.
Objetivo 2		Implementar uma estratégia de marketing mais eficaz para promover o curso
Metas	S	Desenvolver e aplicar uma estratégia de marketing abrangente, focada em aumentar a conscientização e a inscrição no curso.
	M	Aumentar o número de inscrições em 30% em comparação com o último trimestre, medindo o progresso por meio de métricas de conversão.
	A	Colaborar com especialistas em marketing ou contratar uma equipe de marketing para executar a estratégia. Utilizar canais online como redes sociais e offline como o presencial para alcançar um público amplo.
	R	Uma estratégia de marketing eficaz aumentará a visibilidade do curso, destacando seus benefícios únicos e apropriadamente segmentando o público-alvo.
	T	Implementar a nova estratégia no próximo trimestre, monitorar seu desempenho mês a mês e fazer ajustes conforme necessário.
Objetivo 3		Otimizar a utilização do tempo durante as aulas
Metas	S	Identificar e implementar métodos para melhorar a eficiência e o aproveitamento do tempo durante as aulas.
	M	Reduzir o tempo gasto em atividades não essenciais em 20%, permitindo mais tempo para discussões e atividades práticas
	A	Realizar uma análise detalhada das atividades atuais em sala de aula, envolvendo os professores para identificar oportunidades de otimização.
	R	Otimizar o tempo durante as aulas proporcionando uma experiência mais envolvente e produtiva para os alunos e melhorando a qualidade do aprendizado
	T	Implementar as mudanças ao longo do próximo trimestre e continuar a avaliar e ajustar conforme o feedback dos alunos e professores.
Objetivo 4		Capacitar os novos professores que embarcarão na trajetória do curso
Metas	S	Desenvolver um programa abrangente de capacitação para novos professores, abordando tanto os aspectos pedagógicos quanto os relacionados ao curso.
	M	Garantir que pelo menos 90% dos novos professores se sintam confiante em ministrar as aulas após a conclusão do programa de capacitação, conforme avaliado por meio de feedback e avaliações.
	A	Colaborar com especialistas em educação e desenvolvimento de professores para criar um programa completo e personalizado.
	R	A capacitação adequada dos novos professores, garante a qualidade contínua do curso, mantendo um alto padrão de instrução.
	T	Implementar o programa de capacitação antes do início do próximo trimestre,

avaliar regularmente o progresso dos novos professores e fazer ajustes conforme necessário.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

4.4 Plano de ação através do 5W2H

O Quadro 3 retrata o plano de ação através do 5W2H, a fim de obter uma visão macro das oportunidades e dos potenciais empecilhos que poderão acontecer para alcançar as metas estipuladas.

Quadro 3 – O 5W2H da empresa

O quê? (What)	Por quê? (Why)	Onde? (Where)	Quem? (Who)	Quando? (When)	Como? (How)	Quanto? (How much)
Reintegração ao formato presencial	Para que os alunos saibam da possibilidade de estudar presencialmente e atrair novos alunos	Mídias sociais: Whats App e Instagram	Proprietária do curso	Até janeiro 2024	Elaborar mensagens individuais, porém padronizadas, questionando os alunos do modo online se retornariam ao modo presencial	N/A
Otimização do tempo das aulas	Maior aproveitamento de conteúdo pelo aluno e efetividade para os mesmos	Nas salas online ou físicas	Professores do curso	Até janeiro 2024	Organizar reuniões e encontros pedagógicos entre os professores para <i>brainstorming</i>	N/A
Estratégia de marketing para divulgação do curso	Para que mais pessoas conheçam e tenham o interesse de estudar no curso	Mídias sociais: Whats App, Instagram, Rádio	Equipe de marketing	Até janeiro 2024	Realizar pesquisa de mercado e aplicar os 4Ps de marketing para apoio na	R\$ 500,00

					definição das estratégias	
Novo local para aulas presenciais	Para expansão do curso	Bairro Vila Santa Cecília	Proprietária do curso	Até janeiro 2024	Fazer pesquisa de mercado com base no tamanho dos locais disponíveis e valor do aluguel	R\$ 2.100,00 a R\$ 5.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Através do 5W2H, foi possível verificar que o *deadline* para a maioria das metas e tarefas é para 2024, e que por meio de treinamentos e organização por parte da proprietária, a maioria das tarefas poderão ser cumpridas dentro do prazo. Entretanto, observa-se que deverão ser contratados profissionais de marketing e a organização de processo seletivo, para a contratação de novos funcionários.

4.5 Plano de marketing

O plano de marketing da empresa foi separado por tópicos e maneiras distintas de analisar o mercado. Além de detalhar as ações e estratégias necessárias para que a empresa possa promover seu produto, neste caso, o ensino de idiomas.

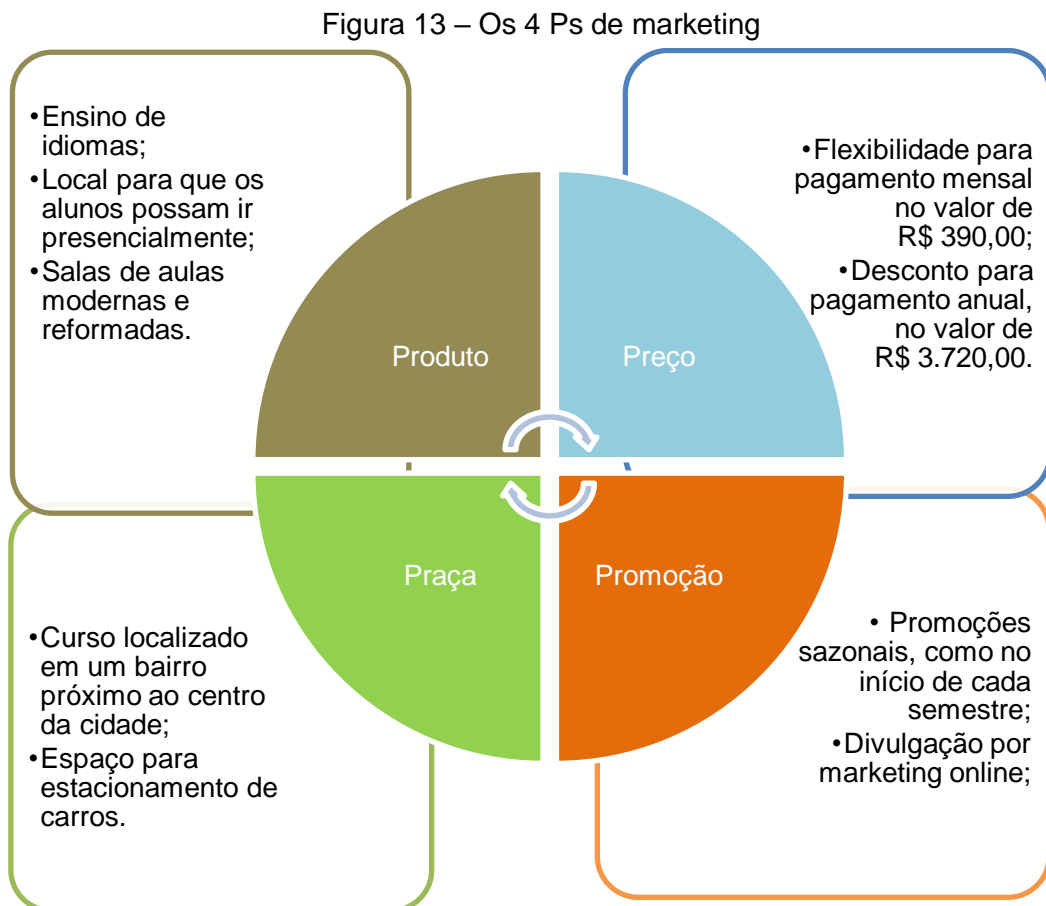
Foi utilizado um questionário eletrônico através do aplicativo Google Forms com o propósito de analisar a situação atual da microempresa. O intuito da pesquisa foi analisar diferentes aspectos, inclusive possíveis áreas de melhoria apontadas pelos participantes da mesma. Também teve como objetivo verificar o grau de satisfação dos alunos com relação ao curso oferecido e explorar as preferências linguísticas predominantes entre os estudantes. Foi imprescindível efetuar esse levantamento de dados, pois pôde-se obter um conhecimento mais detalhado sobre o contexto da empresa e descobrir chances valiosas de progresso, as quais poderão trazer benefícios tanto à instituição como aos alunos.

4.5.1 Análise de mercado

Para a análise de mercado, foram utilizadas três ferramentas de apoio: os 4 Ps de marketing, as 5 forças de Porter e a análise BCG. Elas auxiliaram no entendimento do funcionamento do ensino e das escolas de idiomas no Brasil e na região em que o curso tem atuação.

4.5.1.1 Os 4 Ps de marketing

Com base na perspectiva de retorno ao ensino presencial, desejo da proprietária, foi elaborado um plano de marketing utilizando os 4Ps, para que as ideias fiquem nítidas e de forma resumida, como pode-se verificar na Figura 13.



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Ao analisar a Figura 13, pode-se apontar que:

⇒ Produto:

- O produto é um curso de idiomas, que originalmente era oferecido online e agora está disponível presencialmente no centro da cidade;
- O curso oferece a oportunidade de aprender um idioma de forma eficaz;
- O curso possui duas salas de aula modernas e reformadas, o que pode ser um diferencial em relação a outros cursos.

⇒ Preço:

- O preço mensal do curso é de R\$ 390,00, o que pode atrair alunos que preferem a flexibilidade de pagamento mensal;
- Há também a opção de pagamento anual no valor de R\$ 310,00, o que oferece um desconto considerável para os alunos que estão dispostos a comprometer-se a longo prazo.

⇒ Praça (localização):

- O curso está localizado no centro da cidade, em uma rua com local para estacionar. Essa localização estratégica pode atrair alunos de diferentes partes da cidade, devido à facilidade de acesso;
- A proximidade às áreas movimentadas pode ser benéfica para atrair um público diversificado.

⇒ Promoção:

- Para promover o curso, pode-se utilizar estratégias de marketing, como publicidade nas redes sociais, anúncios locais, marketing boca a boca e parcerias com outras instituições educacionais;
- Destaque os diferenciais do curso, como as salas de aula modernas e reformadas, bem como o retorno às aulas presenciais após a experiência online;
- Ofereça promoções sazonais, descontos para inscrições em grupo ou

programas de referência para incentivar a matrícula de novos alunos.

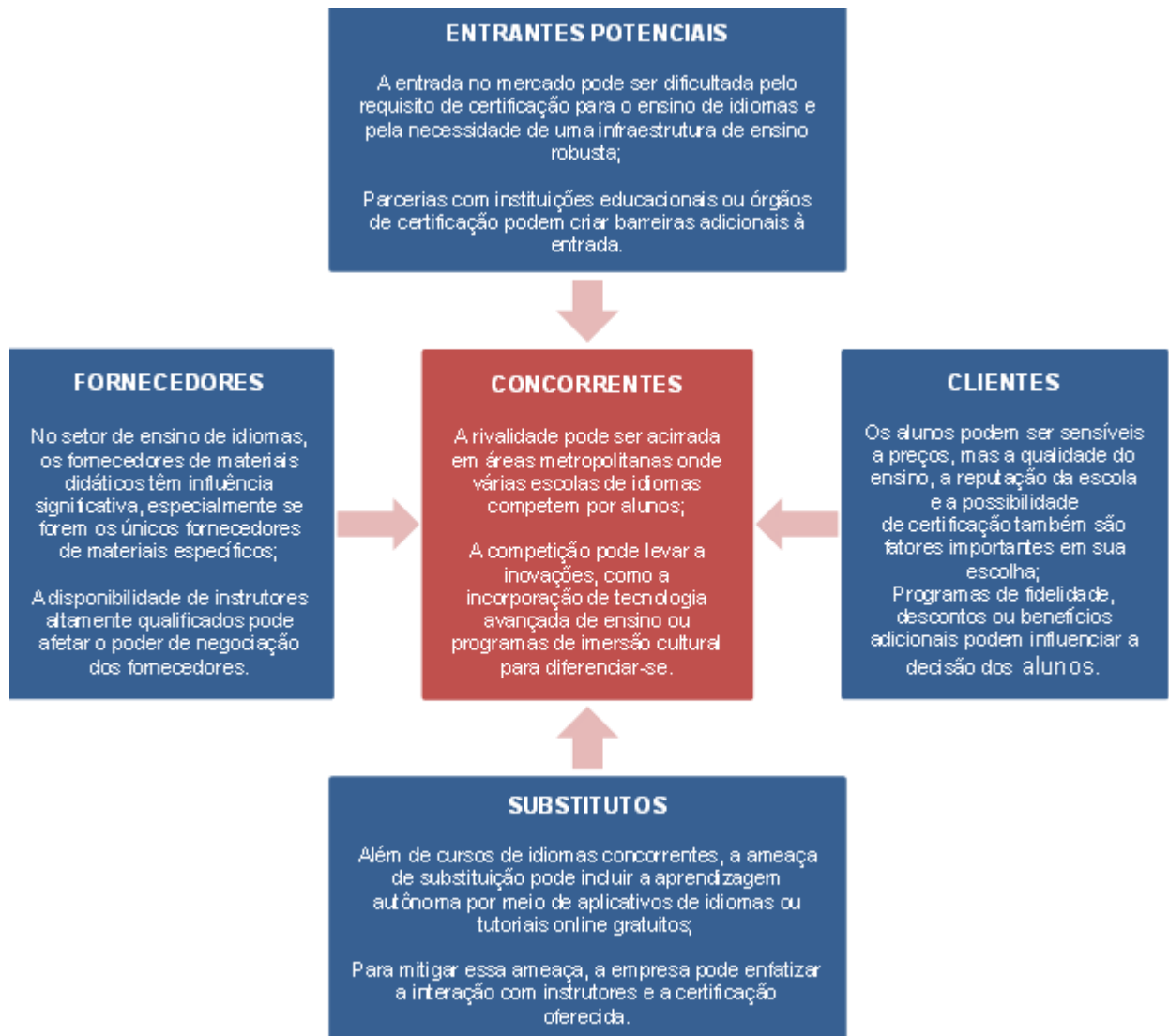
Uma solução abrangente e acessível para aprender um novo idioma está disponível no curso. Ele tem como objetivo atender às mais variadas necessidades com suas instalações modernas, seus preços flexíveis e sua localização estratégica. Através da promoção dos diferenciais do curso e da utilização de estratégias inteligentes de marketing, é factível alcançar uma audiência variada e obter o sucesso desejado no empreendimento educacional.

4.5.1.2 As 5 forças de Porter

A seguir, na Figura 14, é possível verificar as principais variáveis da escola de idiomas, através das 5 forças de Porter.

Com a aplicação da ferramenta, observou-se que os fornecedores de materiais didáticos e instrutores altamente qualificados podem influenciar o poder de negociação. Os clientes valorizam qualidade, reputação e certificação, enquanto programas de fidelidade podem afetar suas escolhas. As barreiras de entrada incluem requisitos de certificação e infraestrutura robusta, com possíveis parcerias ampliando essas barreiras. Ameaças de produtos substitutos, como aplicativos de idiomas, são contrapostas enfatizando interação com instrutores e certificação. A rivalidade entre escolas de idiomas existentes impulsiona inovações tecnológicas e programas de imersão cultural.

Figura 14 – Aplicação das 5 forças de Porter



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

4.5.1.3 Análise BCG

Com base nos dados coletados na pesquisa, foi possível desenvolver a matriz BGC do curso baseada no nível de interesse dos alunos em relação ao mesmo. Foram utilizados os seguintes passos para a criação da matriz.

⇒ Identificação dos cursos:

- Cursos de idiomas são mandarim, inglês, francês, espanhol, italiano, alemão e sueco.
- Os serviços prestados são cursos VIP; grupos e reforço escolar.

⇒ Estabeleça os critérios:

- 70% dos alunos estudam inglês;
- 40% dos alunos fazem cursos VIP e 60% fazem cursos em grupos;
- 30% de todos os alunos fazem reforço escolar.

⇒ Classificação dos cursos:

- Cursos com alta demanda são cursos como inglês e em grupo;
- Cursos como alemão, sueco e italiano tem uma demanda menor;
- Os outros cursos como francês, mandarim e espanhol possuem uma demanda maior para aulas VIP;
- Cursos para reforço escolar são apenas do idioma inglês.

⇒ Desenho da matriz:

- Estrelas: inglês em grupos;
- Interrogações: inglês para reforço escolar; espanhol e mandarim VIP;
- Vacas Leiteiras: cursos de inglês VIP;
- Abacaxis: cursos como alemão, sueco e italiano VIP ou em grupos.

Com base nesses dados e no estudo realizado no decorrer do estudo de caso elaborou-se a matriz BCG, conforme apresentado no Figura 15.

Figura 15 – Matriz BCG aplicada na empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Essa classificação leva em consideração a demanda dos cursos, onde cursos de inglês, principalmente em grupos, são altamente demandados, enquanto idiomas menos comuns, como alemão, sueco e italiano, têm uma demanda menor. Os cursos de espanhol, mandarim e francês são procurados para aulas VIP, e o inglês é escolhido para reforço escolar. Os cursos de inglês VIP são estáveis e populares, enquanto os cursos menos demandados ou que têm potencial de crescimento incerto estão nas categorias "Interrogações" e "Abacaxis".

4.5.1.4 Criação da persona

A partir do resultado do questionário pelo método survey, que está descrito na Análise de Cenário, foi criada uma persona a fim de identificar e demonstrar as opiniões e pensamentos dos alunos. O Quadro 4 apresenta essa persona.

Quadro 4 – Persona

Nome:	Isabela
Idade:	29 anos
Curso:	Inglês
Informações obtidas:	Isabela, uma advogada de 29 anos, encontrou o curso de inglês perfeito para suas necessidades. Sua escolha se baseou na qualidade dos professores, que a deixam

	segura e sem medo de errar. Além disso, ela valoriza o contexto cultural que as aulas oferecem, tornando o aprendizado dinâmico e motivador. A eficiência do curso e a flexibilidade para ajustar datas de aulas em função de compromissos profissionais são pontos que a satisfazem. A localização conveniente, a facilidade de estacionamento e o carinho da equipe, especialmente do "teacher" (professor) contribuem para que Isabela se sinta bem-vinda e valorizada. Em resumo, Isabela busca melhorar seu inglês para fins profissionais e de viagens, e o curso atende suas expectativas com sucesso, tornando a jornada de aprendizado agradável e eficaz.
--	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Através da persona criada, com base nas informações fornecidas, é possível observar o seguinte:

- Perfil demográfico: a persona é uma mulher de 29 anos, o que fornece informações sobre sua faixa etária;
- Profissão e objetivos: ela é uma advogada que está estudando inglês, isso sugere que ela tem objetivos profissionais relacionados ao aprimoramento de suas habilidades de comunicação em inglês, provavelmente para sua carreira;
- Motivações: Isabela escolheu o curso de inglês principalmente devido à qualidade dos professores, à flexibilidade do curso e ao foco na cultura e contexto das palavras em inglês, ela deseja melhorar suas habilidades de comunicação no idioma para fins profissionais e de viagens;
- Satisfação com o curso: Isabela está satisfeita com o curso, mas tem algumas sugestões de melhoria, como a redução de preços e a implementação de medidas de segurança;
- Valorização do ambiente de aprendizado: Isabela destaca a importância da segurança, eficiência, carinho da equipe e a facilidade de estacionamento no local do curso, ela se sente bem acolhida e valorizada;
- Disposição para o aprendizado: Isabela está disposta a cometer erros no processo de aprendizado, o que indica uma abordagem positiva em relação a desafios.

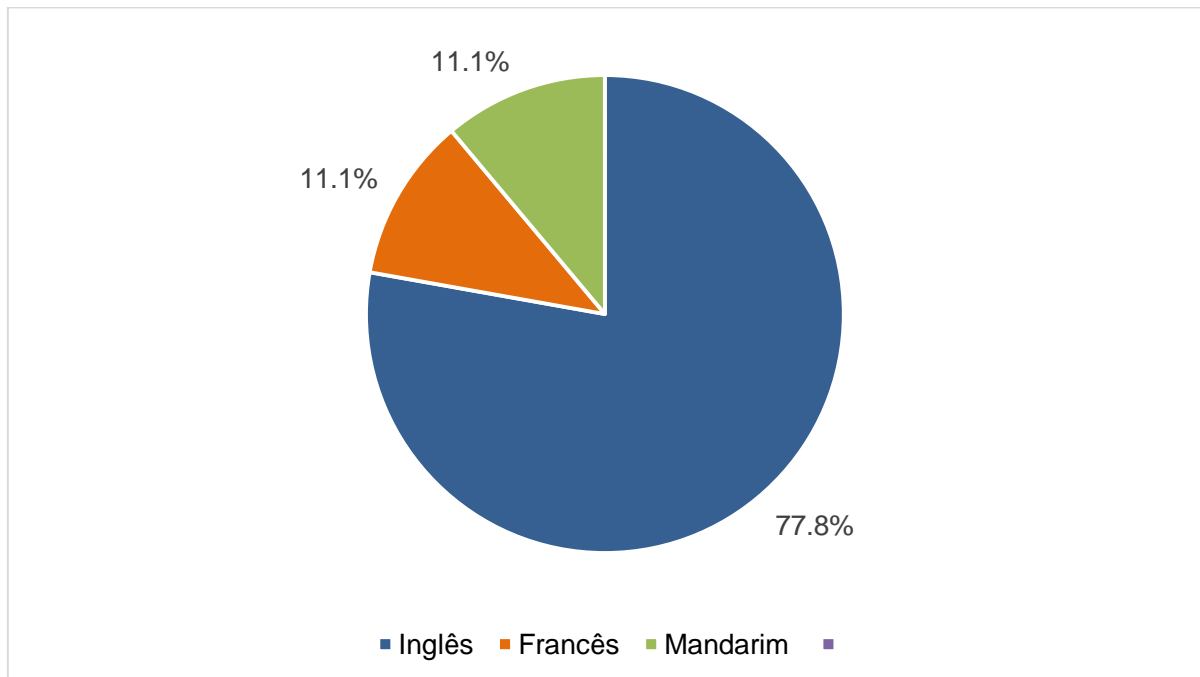
No geral, essa persona revela uma pessoa dedicada, profissional e comprometida com seu desenvolvimento no idioma inglês. Ela valoriza a qualidade do ensino e o ambiente acolhedor do curso. As informações fornecidas ajudam a entender o que é importante para ela e quais são suas motivações e necessidades no

processo de aprendizado do idioma.

4.5.2 Análise de cenário

Para esta etapa do planejamento estratégico de marketing foi realizada uma pesquisa de *feedback* através de um questionário eletrônico disponibilizado na sala de aula por meio de um *QR CODE*. Diante dos 50 alunos do curso, 27 participaram de forma anônima, com idades acima de 18 anos. Nos Gráficos 1, 2 e 3 foi possível observar essa análise de cenário.

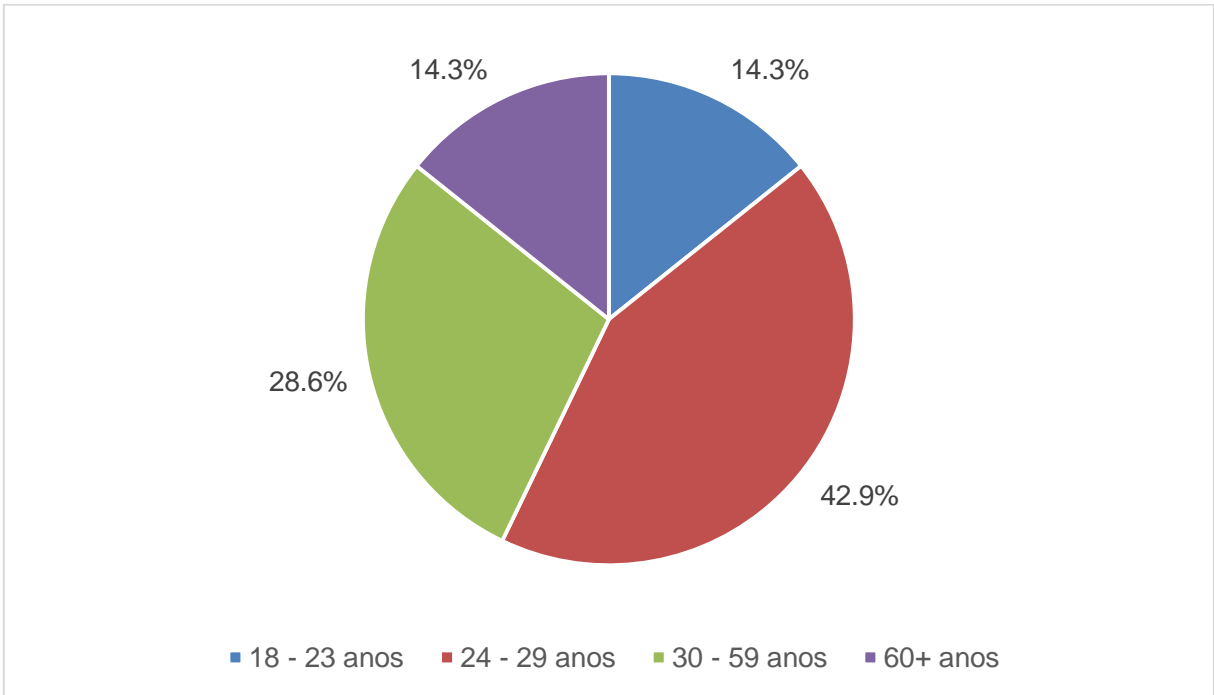
Gráfico 1 – Idiomas que os alunos estudam



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Com base no questionário aplicado, é possível observar e afirmar, a partir do Gráfico 1, que cerca de 77,8% dos alunos do curso estudam inglês, 11,1% estudam francês e os outros 11,1% estudam mandarim.

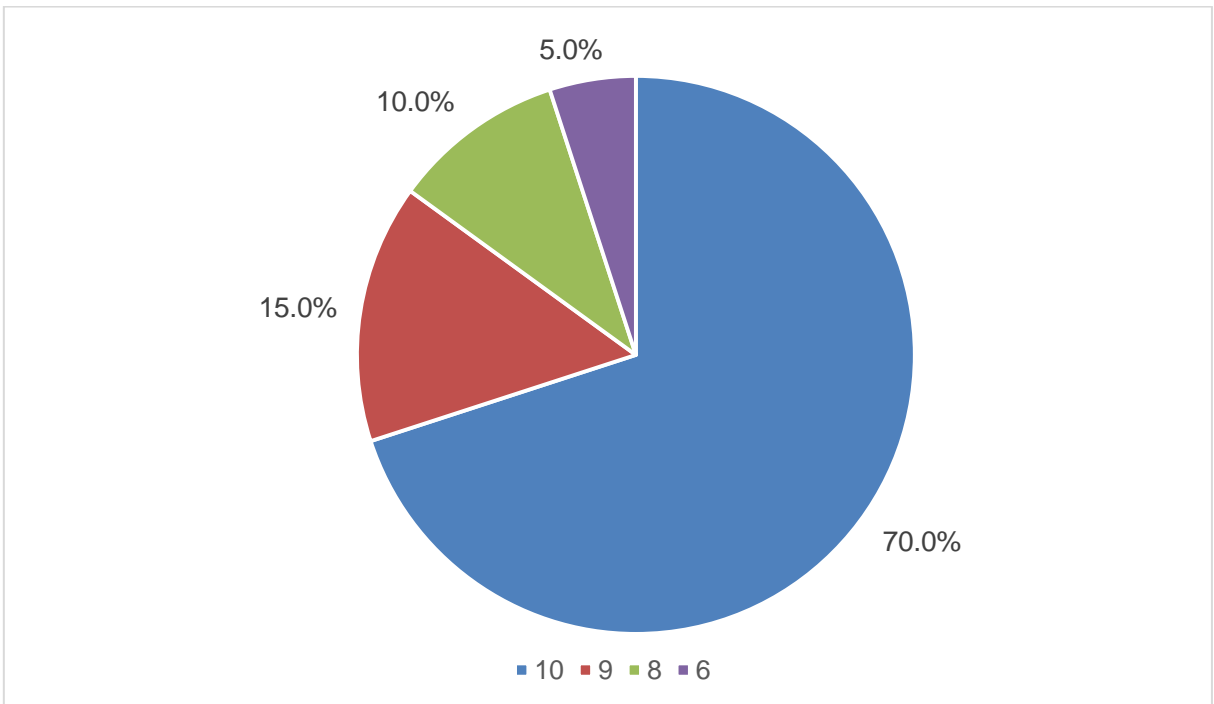
Gráfico 2 – Faixa etária



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

No Gráfico 2, é possível identificar que o curso possui alunos de todas as idades, sendo que os alunos entre 18 e 29 anos de idade representam 71,5%.

Gráfico 3 – Pesquisa de satisfação com o curso (0 a 10)



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Foi solicitado para que os alunos avaliassem o curso com nota de 0 a 10, e, como é possível verificar no Gráfico 3, 70% dos alunos deram a nota 10, 15% a nota 9, 10% a nota 8 e apenas 5% avaliaram o curso com a nota 6.

4.5.2.1 Análise SWOT

A utilização da matriz SWOT foi vantajosa para este estudo devido à interação com o aluno/cliente, e isso resultou no levantamento de todas as situações possíveis que podem ameaçar ou auxiliar no funcionamento do curso, tanto para o seu bem-estar, quanto para o melhor aprendizado e entrega do serviço aos alunos/clientes.

Na Figura 16 é possível notar, com mais clareza, a aplicação da matriz SWOT.

Figura 16 – Matriz SWOT da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Mediante análise da matriz SWOT criado pelos autores foi possível identificar:

- Forças: o curso tem experiência em ensinar outras línguas por alguns anos, que ajuda a preservar o nome do curso; o feedback é dado e respondido de forma assertiva e rápida, para que os alunos saibam o que querem e precisam;

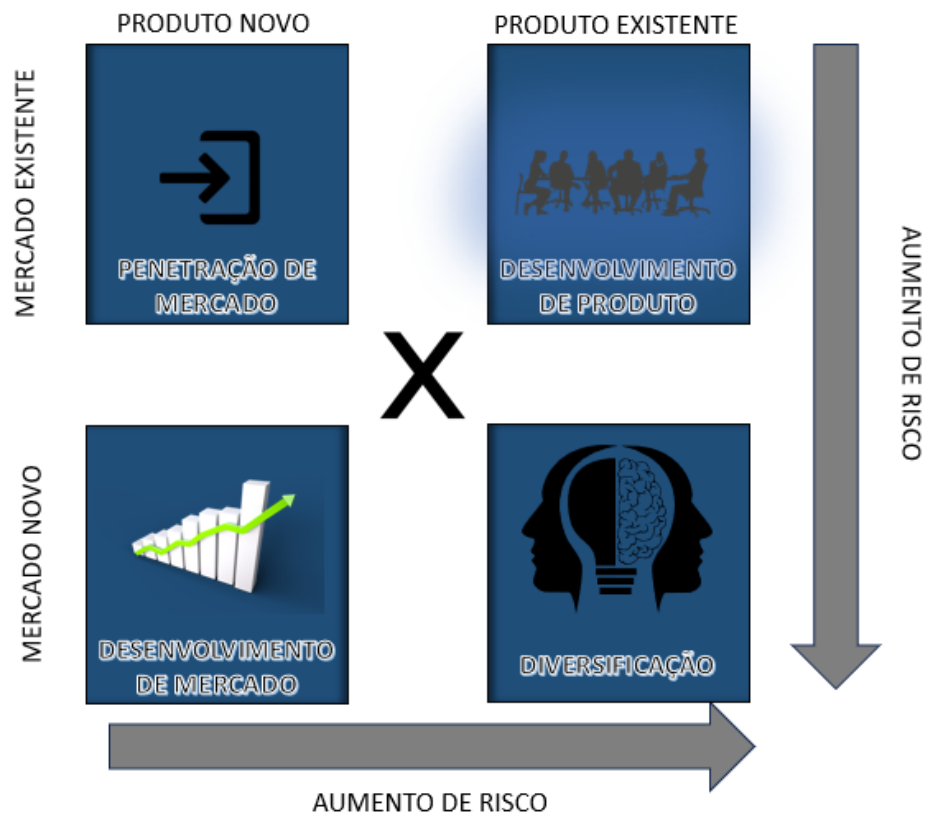
o conteúdo dado em aula é de qualidade, sendo que o material é consultado e elaborado de acordo com a necessidade do aluno.

- Fraquezas: mesmo que o curso já tem uma história na modalidade presencial por vários anos, voltar ao mercado é sempre um risco, por ser “frágil”; o capital e outros recursos, como, número de professores e salas de aula serão limitados e reduzidos no começo; já existem outros cursos de idiomas na mesma cidade e bairro, consolidados, que podem atrapalhar a expansão.
- Oportunidades: mesmo voltando ao ramo presencial, a proprietária entende que não poderá deixar de lado o curso online, por conta dos alunos que pode conquistar e atrair, sendo que muitos não são e não serão de Volta Redonda; muitas pessoas optam por estudar online por conta da comodidade e flexibilidade, e hoje os recursos, tais como ferramentas de aula são mais práticas e viáveis.
- Ameaças: como dito anteriormente, existem cursos e escolas de idiomas que podem atrapalhar o crescimento e expansão, por conta de serem estabilizados no mercado; as plataformas online podem mudar as políticas e valores, afetando a forma em que as aulas online poderão ser conduzidas; comentários ofensivos ou ruins poderão afetar a reputação e desencorajar novos alunos; alunos novos sempre procuram algo específico, e caso tenham expectativas muito altas em relação ao curso, como por exemplo a rápida fluência e resultados imediatos, poderão ficar insatisfeitos e desencorajados de continuar a estudar.

4.5.2.2 Matriz Ansoff

A matriz Ansoff, dentro da pesquisa realizada, veio para esclarecer juntamente com as outras ferramentas o objetivo principal da escola de idiomas. Pode-se observar na Figura 17 que é possível identificar que a escola já assume um posicionamento estratégico de desenvolvimento de mercado e que é interessante investir nessa estratégia de forma centrada, possibilitando a vantagem frente aos concorrentes.

Figura 17 – Matriz Ansoff da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Com base nas informações anteriores é possível identificar os quatros pilares da matriz dentro da pesquisa:

- Penetração no mercado: Dentro de um nicho de mercado e produto já existente, a estratégia da escola de idiomas foi oferecer mais opções de idiomas em sua base de clientes além do qual o aluno já praticava, ou seja, retenção dos recursos e métodos que a empresa já possui, aumentando apenas sua presença em um nicho que já atuou. Pode ser colocada em prática com a realização de promoções sazonais e fidelização de clientes.
- Desenvolvimento de produtos: Em um mercado já atuante, a estratégia escolhida pela escola foi a criação de aulas híbridas, na qual poderia dar uma maior gama de possibilidades aos alunos em vigor e aos novos para implementação em seu novo sistema.
- Desenvolvimento de mercado: Nesta etapa estratégica, a escola levou seus produtos e serviços já existentes a um mercado novo, ou seja, potencializou seu marketing em um público-alvo que ainda não o retinham como clientes. A

escola optou por uso das redes sociais como WhatsApp, Instagram e Facebook para atrair novos alunos, tendo em vista, o aumento simbólico de aulas remotas pós pandemia.

- **Diversificação:** A escola teve o entendimento de que o sistema híbrido seria viável à adaptação ao seu sistema educacional, tendo em vista, que seria de certa forma flexível aos alunos e professores, assim sendo a estratégia mais arriscada da Matriz, pois ela está voltada para algo totalmente novo.

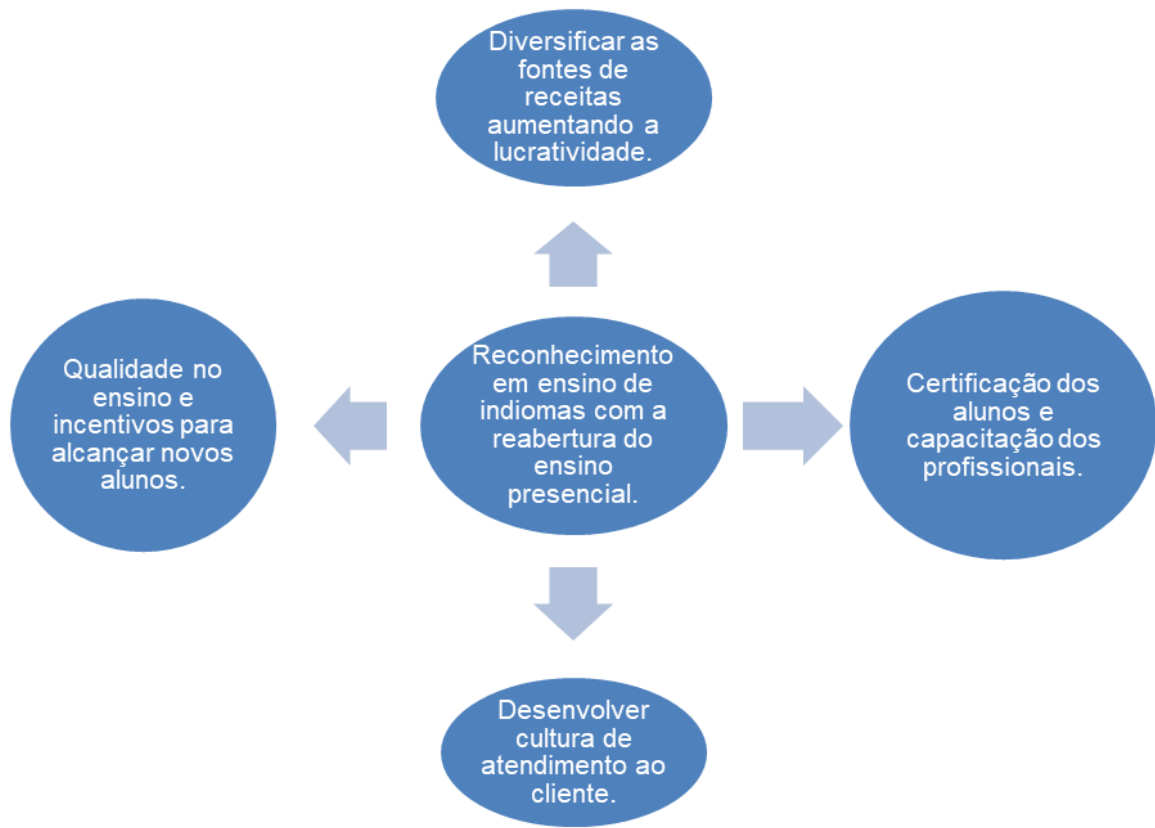
Composta por quatro dimensões, foi possível visualizar a elaboração do planejamento estratégico, possibilitando a tomada de decisão das estratégias visando o crescimento de seu produto, o curso de idiomas.

4.6 Monitoramento dos resultados

4.6.1 Balanced Scorecard (BSC)

No BSC foi possível expor a visão da empresa em objetivos estratégicos com um conjunto de indicadores correlacionados para atuar e alcançar as metas e objetivos estabelecidos, conforme apresentado na Figura 18.

Figura 18 – Análise BCG da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

5 CONCLUSÃO

Em resumo, este estudo buscou explorar a viabilidade do retorno parcial para a forma física de um curso de idiomas, mantendo parte das aulas online. A pesquisa começou estabelecendo a identidade e o propósito da microempresa, definindo sua missão, visão e valores. Além disso, objetivos de marketing foram claramente delineados, e uma análise abrangente do ambiente interno e externo foi realizada.

As descobertas deste estudo indicam que o retorno para a forma física do curso é factível, embora desafiador. A proprietária da escola de idiomas deve compreender que essa transição requer uma estratégia bem elaborada e flexibilidade para lidar com possíveis acontecimentos globais que podem afetar o mercado. É importante notar que uma das limitações deste estudo é a presença de competidores no mercado, os quais podem influenciar as dinâmicas e a concorrência.

Em um mundo cada vez mais digital, a coexistência de aulas online e presenciais oferece oportunidades para atender às necessidades variadas dos alunos. A pesquisa bibliográfica e a metodologia aplicada forneceram uma base sólida para entender o contexto e desenvolver um planejamento estratégico de marketing.

Em última análise, este estudo demonstra que a expansão da escola da modalidade online para a forma física é uma possibilidade real. O sucesso desse empreendimento dependerá da capacidade de adaptar-se a um ambiente dinâmico e de continuar a atender às necessidades dos alunos de maneira eficaz. Essa pesquisa contribui para o corpo de conhecimento sobre a educação online e presencial, oferecendo *insights* valiosos para microempresas que buscam esse tipo de expansão.

No entanto, é importante lembrar que a implementação de estratégias deve ser realizada com cautela, levando em consideração as dinâmicas do mercado e eventos inesperados que podem impactar o setor. A estratégia deve ser ágil e ajustável para garantir o sucesso a longo prazo. Além disso, as limitações deste estudo incluem a influência potencial de competidores no mercado, o que pode afetar a viabilidade e a estratégia de expansão da escola.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. DECLERCK Roger P.; HAYES Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor; KIPLEY, Dr. Dan; LEWIS, Alfred O.; STEVENS, Roxanne; ANSOFF, Rick. **Implanting strategic management**. [S.l.]: Springer, 2019.

ARAGÃO, Marcia. **Gestão do tempo na prática**: o tempo é o recurso mais escasso e, a menos que seja gerenciado, nada mais pode ser gerenciado - Peter F. Drucker. Editora Dialética, 2021.

BARBOSA, C., **A tríade do tempo**. São Paulo: Buzz Editora, 2018.

BARBOZA, José Vinícius Santos; ROJO, Cláudio Antônio. **Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro por meio das análises SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.9, n.1, p. 103-116, 2015. ISSN 1982-2537

BARCELLOS, Ricardo; SCHELELA, Simone Schuster. **Marketing e vendas**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2012.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial**: conceito, processo e administração estratégica. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009

BJORN, Anja. **The SWOT analysis**. GRIN Verlag. Berlin, 2009.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David, L.; **Marketing contemporâneo**. 12. Ed. São Paulo: Livros técnicos e científicos, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo** - dando asas ao espírito

empreendedor. São Paulo: Grupo GEN, 2021.

CRUZ, T. **Manual de planejamento estratégico**: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar. São Paulo: Atlas, 2017.

DORAN, G. T. (1981). Existe um jeito S.M.A.R.T. de escrever metas e objetivos gerenciais. **Management Review**. v. 70 (11): 35-36. ISSN: 0025-1895, 0025-1895.

E.E EPI. O maior índice de proficiência em inglês do mundo. 2022. Disponível em: <https://www.ef.com.br/epi/>. Acesso em: 20 de agost. 2023.

FAUSTINO, Paulo. **Marketing digital na prática**: como criar do zero uma estratégia de marketing digital para promover negócios ou produtos. São Paulo: DVS Editora, 2019.

GALAS, Eduardo Santos; PONTE, Vera Maria Rodrigues. O Balanced Scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos. **Revista Contabilidade e Finanças**, n. 40, p. 37-51, jan.-abr. 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2022.

JUSSANI, Ailton Conde e KRAKAUER, Patricia Viveiros de Castro e POLO, Edison Fernandes. Reflexões sobre a estratégia do oceano azul: uma comparação com as estratégias de Ansoff, Porter e Hax & Wilde. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 2, n. 2, p. 17-35, 2010.

KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. São Paulo: Editora Objetiva, 2011.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento**: utilizando Balanced Scorecard

para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2017.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos Balanced Scorecard:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Alta Books: 2018.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. 10. Ed. São Paulo: Prentice Hall. 2000.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Principles of marketing.** 14th Ed. Prentice Hall. 2011.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIWAN, I. **Marketing 4.0:** do tradicional ao digital. São Paulo: Editora Sextante, 2020.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing.** 15. Ed. São Paulo: Editora Pearson, 2018.

KUAZAQUI, E. **Planejamento estratégico.** São Paulo: Cengage Learning, 2020.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LUCINDA, Marco Antônio. **Análise e melhoria de processos** - uma abordagem prática para micro e pequenas empresas. Simplíssimo Livros Ltda. 2016.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2023.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. 4. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman. 2000.

MOURA, Augusto Vinicius Marios; AZEVEDO, Brian Castell. Matriz SWOT como ferramenta de apoio na competitividade de micro e pequenas empresas. **Revista Científica Eletrônica Aplicadas da FAIT**. n. 2, nov. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. 8. Ed. **Administração estratégica na prática**. São Paulo: Atlas, 2013.

PACHECO, F. R. **Indicadores, métricas e monitoramento de resultados**. Editora Senac São Paulo, 2023.

POLIDÓRIO, V. O ensino de língua inglesa no Brasil. **Travessias**, Cascavel, v. 8, n. 2, p. e10480, 2014. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/travessias/article/view/10480>. Acesso em: 22 out. 2023.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análises de indústria e da concorrência**. São Paulo. Campus, 2004, p. 3.

ROCHA, Marie Cristine Fortes. **Gestão da Qualidade**. Universidade Luterana do Brasil, ULBRA –Canoas, RS, Brasil, 2017.

RODRIGUES, Luciana Medina Pereira. GOMES, Renata de Souza. O bilinguismo infantil e o inglês no Brasil: criando filhos bilingues através do bilinguismo simultâneo. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, Ed. 11, vol. 06, pp. 05-21 novembro de 2018.

SEBRAE SC. **Microempresa: saiba o que é, como funciona e como abrir a sua**. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/microempresa-saiba-o-que-e-como-funciona-e-como-abrir-a-sua>. Acesso em: 30 de jul. 2023.

SEBRAE. **Planejamento estratégico: 6 ferramentas para o planejamento estratégico da sua empresa**. 2016. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/6-ferramentas-para-o-planejamento-estrategico-da-sua-empresa,281479e90d205510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso 30 jul. 2023.

SEBRAE SC. **Microempresa, empresa de pequeno porte e microempreendedor individual**: diferenças e características. 2023. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/epp-microempresa-mei>. Acesso em: 22 de out. 2023.

SERRA, Fernando A. Ribeiro. TORRES, Maria Candida. S. TORRES, Alexandre Pavan; FERREIRA, Manuel Portugal. **Administração estratégica**: conceito, roteiros práticos e estudos de casos. 5. Ed. Rio de Janeiro: Insular, 2014.

SERTEK, Paulo. **Empreendedorismo**. rev., atual. e ampl. Curitiba: Ibpex, 2011.

SILVA, Karine Soares de Souza.; OLIVEIRA, Thiago Soares de. Ensino de inglês na rede pública brasileira: perspectiva histórico-curricular e implicações sociais. **Educação por escrito**, Porto Alegre, v. 13, n. 1, p. 1-11, jan.-dez. 2022. e-ISSN: 2179-8435. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/poescrito/article/view/40507>. Acesso em: 27 maio 2023.

SILVA, A. O.; RORATTO, L.; SERVAT, M. E.; DORNELES, L.; POLACINSKI, E. **Gestão da qualidade**: aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa. 3ª SIEF - Semana Internacional das Engenharias da FAHOR. Horizontina RS – Brasil. 16 a 18 de Outubro de 2013.

SOUZA, J. O. L **Matriz de Ansoff**: estratégias de crescimento para sua empresa, 2023.

POLIDÓRIO, Valdomiro. O ensino de língua inglesa no Brasil. **Travessias**, Cascavel, v. 8, n. 2, p. e10480, 2014. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/travessias/article/view/10480>. Acesso em: 27 out. 2023.

VIEIRA, Rafael Tadeu; PETRI, Sérgio Murilo. **A contribuição do Balanced Scorecard na gestão estratégica de um escritório de contabilidade**. Revista Pensar Contábil, v. 16, n. 60, p. 4-13, mai./ago. 2014.