

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**

**LUCAS SANCHES GERMANO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O LANÇAMENTO DE UM NOVO  
SERVIÇO EM UMA STARTUP BRASILEIRA**

**LONDRINA**

**2023**

**LUCAS SANCHES GERMANO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O LANÇAMENTO DE UM NOVO  
SERVIÇO EM UMA STARTUP BRASILEIRA**

**Strategic planning for the launch of a new service in a brazilian startup**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentada como requisito para obtenção do título de  
Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade  
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).  
Orientador(a): Dra. Silvana Rodrigues Quintilhano

**LONDRINA**

**2023**



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

**LUCAS SANCHES GERMANO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O LANÇAMENTO DE UM NOVO  
SERVIÇO EM UMA STARTUP BRASILEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação  
apresentado como requisito para obtenção do título de  
Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade  
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Data de aprovação: 21 de novembro de 2023

---

Silvana Rodrigues Quintilhano  
Doutorado  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

Rogério Tondato  
Doutorado  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

José Ângelo Ferreira  
Doutorado  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**LONDRINA**

**2023**

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de aproveitar este momento para expressar minha sincera gratidão às pessoas que desempenharam um papel fundamental em minha jornada acadêmica e na conclusão deste Trabalho de Conclusão de Curso.

Primeiramente, gostaria de agradecer a meus pais, Fábio e Liliane, pelo amor incondicional, apoio financeiro e incentivo constante ao longo dos anos. Sem o apoio de vocês, esta conquista não seria possível. Vocês foram minha fonte de inspiração e minha base sólida.

À minha família, por todo o apoio emocional, compreensão e encorajamento durante esse percurso. Agradeço por estarem ao meu lado em cada etapa da minha jornada acadêmica.

Quero expressar minha gratidão aos meus amigos de Londrina, que tornaram minha vida universitária rica em experiências e aprendizados. Suas amizades e momentos compartilhados tornaram esses anos inesquecíveis.

E, por último, mas definitivamente não menos importante, agradeço a minha namorada, Beatriz. Seu amor, paciência e compreensão foram fundamentais para que eu pudesse me concentrar nos meus estudos e concluir este projeto. Seu apoio emocional tornou essa jornada acadêmica mais significativa.

## RESUMO

De acordo com Picinin (2008) *apud* Santos (2011), atualmente, tem se discutido muito sobre o Planejamento Estratégico dentro das empresas, em específico das *startups*. Isto porque, o Planejamento Estratégico garante às organizações uma melhoria em seu desempenho e estimula a competitividade entre as empresas e seus serviços e serviços. Podemos entender Planejamento Estratégico como um processo contínuo e sistêmico com o objetivo de definir o melhor caminho para a empresa se baseando em condições atuais e analisando possíveis cenários futuros. Nesse sentido esta pesquisa tem como objetivo relatar um estudo de caso acerca da aplicação do Planejamento Estratégico no lançamento de um serviço de uma *startup* brasileira, a fim de auxiliar outras empresas em futuros lançamentos e com a intenção de gerar conhecimento para a área dentro de engenharia de produção para que tenhamos uma maior taxa de sucesso no lançamento de novos serviços no Brasil. Dos resultados obtidos, observou que a empresa estudada considerou um sucesso a utilização do planejamento estratégico tendo as suas equipes atingido 100% de conclusão nos objetivos propostos a não ser a equipe de vendas, que ficou na casa dos 90%.

Palavras-chave: startup; planejamento estratégico; lançamento; serviço.

## **ABSTRACT**

According to Picinin (2008) cited in Santos (2011), there has been extensive discussion on Strategic Planning within companies, particularly startups, in recent times. This is because Strategic Planning ensures organizations improve their performance and fosters competitiveness among companies and their services. We can understand Strategic Planning as an ongoing and systematic process aimed at defining the best path for a company based on current conditions and an analysis of potential future scenarios. In this regard, this research aims to report a case study regarding the application of Strategic Planning in launching a service by a Brazilian startup, with the goal of assisting other companies in future launches and generating knowledge within the field of production engineering to achieve a higher success rate in launching new services in Brazil. Furthermore, it will provide insights into the benefits of conducting Strategic Planning, specifically for startups, companies that often exhibit the characteristics of rapid growth or swift decline. From the results obtained, it was observed that the company under study considered the use of strategic planning a success, with its teams achieving 100% completion of the proposed objectives, except for the sales team, which remained around 90%.

Keywords: startup; strategic planning; launch; service

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Recursos da Empresa.....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 2 – Explicação do 5W2H .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 3 - Análise SWOT do caso .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 4 - 5W2H do estudo de caso.....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 5 – Resultados da equipe de marketing .....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 6 - Resultados da equipe de vendas.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 7 - Resultados da equipe de operações .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 8 - Quadro Resumo dos Objetivos.....</b>	<b>40</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1</b>	<b>Problema .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>10</b>
1.3.1	Objetivo geral .....	10
1.3.2	Objetivos específicos.....	10
<b>1.4</b>	<b>Estrutura da pesquisa.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1</b>	<b>Conceitos de planejamento estratégico .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2</b>	<b>Norteadores estratégicos: definição de negócio.....</b>	<b>13</b>
<b>2.3</b>	<b>Conceitos: missão, visão e valores .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4</b>	<b>Análise ambiental .....</b>	<b>15</b>
2.4.1	Ambiente externo .....	16
2.4.2	Ambiente interno .....	17
2.4.3	Análise SWOT .....	19
<b>2.5</b>	<b>Metodologia do planejamento estratégico .....</b>	<b>20</b>
2.5.1	Etapa 1 – Análise estratégica .....	20
2.5.2	Etapa 2 – Definição de metas e objetivos .....	21
2.5.3	Etapa 3 – Formulação de estratégias e políticas.....	21
2.5.4	Etapa 4 – Plano de ação .....	22
2.5.4.1	Ferramenta 5W2H.....	22
2.5.5	Etapa 5 – Execução .....	23
2.5.6	Etapa 6 – Controle.....	24
2.5.7	Etapa 7 – Retroalimentação .....	24
<b>2.6</b>	<b>Vantagens do planejamento estratégico .....</b>	<b>25</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA LANÇAMENTO DE UM SERVIÇO DE CONSULTORIA JURÍDICA E CONTÁBIL .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1</b>	<b>Detalhamento da empresa.....</b>	<b>28</b>
<b>4.2</b>	<b>Definição de negócio: contextualização do lançamento do serviço de consultoria jurídica e contábil.....</b>	<b>29</b>

<b>4.3</b>	<b>Etapa 1 – Análise estratégica do lançamento do serviço de consultoria jurídica e contábil.....</b>	<b>30</b>
<b>4.4</b>	<b>Etapa 2 – Definição de metas e objetivos do lançamento do serviço de consultoria jurídica e contábil .....</b>	<b>33</b>
<b>4.5</b>	<b>Etapa 3 – Formulação de estratégias e política do lançamento do serviço de consultoria jurídica e contábil.....</b>	<b>33</b>
<b>4.6</b>	<b>Etapa 4 – Plano de ação do lançamento do serviço de consultoria jurídica e contábil.....</b>	<b>34</b>
<b>4.7</b>	<b>Etapa 5 – Execução do lançamento do serviço de consultoria jurídica e contábil</b>	<b>35</b>
<b>4.8</b>	<b>Etapa 6 – Controle do serviço de consultoria jurídica e contábil ....</b>	<b>36</b>
<b>4.9</b>	<b>Etapa 7 – Retroalimentação do serviço de consultoria jurídica e contábil</b>	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>41</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As *startups*, segmento de empresas que surgiu em meados dos anos 1990 nos Estados Unidos, são empresas que surgem e crescem muito rapidamente, porém, também podem ter um declínio muito acelerado. Como conceitua Santos (2019), uma *startup* é uma empresa, projeto ou ideia de negócio iniciado por um empreendedor com o objetivo de desenvolver e validar de maneira assertiva um modelo de negócio escalável diretamente relacionado a alto grau de inovação e rápida expansão.

Atualmente, tem se discutido muito sobre o Planejamento Estratégico dentro das empresas, em específico das *startups*, isto porque, o Planejamento Estratégico garante às organizações uma melhoria em seu desempenho (PICININ, 2008 *apud* SANTOS, 2011) e estimula a competitividade entre as empresas e seus serviços. Portanto, a ideia dessa pesquisa será trazer discussões de como esse Planejamento Estratégico pode beneficiar as *startups*, empresas que normalmente tem a característica de um crescimento muito acelerado ou de um rápido declínio.

De acordo com Alves (2019) o Planejamento Estratégico possibilita demarcar e transmitir o papel de cada área funcional, departamento e funcionários, fazendo possível uma coordenação geral das atividades e, conseqüentemente, melhor alocação de tempo e recursos. O processo de Planejamento Estratégico é essencial para melhor lidar com as situações futuras, isto é, com o planejamento conseguimos prever melhor o que pode acontecer em um cenário futuro e estar melhor preparado para o mesmo.

Considerando a discussão proposta, tais reflexões serão pertinentes a empresas que desejarem lançar seus serviços com maior assertividade no mercado e com a intenção de gerar conhecimento para a área dentro de engenharia de produção para que tenhamos uma maior taxa de sucesso no lançamento de novos serviços no Brasil.

### 1.1 Problema

Diante do rápido avanço da tecnologia nas últimas décadas, as empresas têm sentido a necessidade de, cada vez mais, utilizar ferramentas para auxiliar a tomar decisões mais assertivas. Quando pensamos nas *startups*, que têm um crescimento mais acelerado do que as empresas tradicionais, essa necessidade fica ainda maior.

Associado a isso, temos clientes cada vez mais exigentes no mercado, visto a grande variedade de serviços que encontramos disponíveis. Segundo um estudo feito por Nogueira (2015) cerca de 25% das startups brasileira morrem em menos de 1 ano após a sua fundação, 50% morrem em menos de 4 anos e 75% em 13 anos.

A aplicação de ferramentas de Planejamento Estratégico no lançamento de um serviço assegura uma maior taxa de sucesso, pois auxilia em várias etapas do processo de inserção do serviço no mercado. Além da inserção em si, um Planejamento Estratégico também consiste em analisar os resultados obtidos e desenvolver novas estratégias ou diretrizes em cima destas.

## **1.2 Justificativa**

A falta de conhecimento acerca das ferramentas de Planejamento Estratégico é um fator que pode prejudicar muito o lançamento de um serviço de uma *startup*. Com o rápido avanço da tecnologia e com clientes cada vez mais exigentes, o uso de ferramentas de Planejamento Estratégico se faz obrigatório, ainda mais quando pensamos em inserir um novo serviço no mercado.

Um exemplo claro disso é o estudo proposto por Ceciliano (2015) onde foi desenvolvido um Planejamento Estratégico para o lançamento de um novo serviço no setor de agricultura de precisão no Brasil. A empresa em estudo já possuía o maquinário necessário e a ideia de negócio, porém não tinha noção de como ofertar isso ao seu público, nem como fazer o acompanhamento posterior. Ele então usou das ferramentas do Planejamento Estratégico para modelar esse lançamento e acabou por obter sucesso para a empresa.

Nesse sentido esta pesquisa justifica-se por relatar um estudo de caso acerca da aplicação do Planejamento Estratégico no lançamento de um serviço de uma *startup* brasileira, a fim de auxiliar outras empresas em futuros lançamentos, com a intenção de gerar conhecimento para a área dentro de engenharia de produção para que tenhamos uma maior taxa de sucesso no lançamento de novos serviços no Brasil.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Descrever, de forma analítica, o desenvolvimento do Planejamento Estratégico para o lançamento de um novo serviço em uma *startup* de tecnologia, no intuito de assegurar o sucesso e a sustentabilidade do serviço no mercado.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Levantar um referencial teórico sobre os conceitos de Planejamento Estratégico, apresentando suas principais ferramentas;
- Descrever o modelo de Planejamento Estratégico para o lançamento de um novo serviço de uma *startup* de tecnologia;
- Relatar o lançamento de um novo serviço, a partir das etapas do Planejamento Estratégico;
- Analisar o impacto de vendas e a receptividade do público consumidor.

## **1.4 Estrutura da pesquisa**

Quanto às etapas metodológicas, este trabalho foi dividido em 4 etapas. Na primeira etapa foi desenvolvido um referencial teórico sobre Planejamento Estratégico. Na segunda etapa foi detalhado um modelo de Planejamento Estratégico para o lançamento. Já na terceira etapa foi realizado o lançamento do produto. Na quarta e, última etapa, foi analisado o impacto de vendas e a receptividade do público do mercado.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este capítulo irá apresentar um referencial teórico sobre conceitos e ferramentas do Planejamento Estratégico, que servirá de embasamento para o estudo de caso de uma implementação de PE para o lançamento de um serviço numa empresa do tipo *startup*.

### 2.1 Conceitos de planejamento estratégico

De acordo com QI (2023), para entendermos o conceito de Planejamento Estratégico, é necessário inicialmente entender separadamente planejamento e estratégia. Segundo Alves (2019, p. 99) “planejar diz respeito a tomar decisões no presente para alcançar objetivos específicos no futuro, minimizando as incertezas encontradas no ambiente organizacional”.

Alves (2019) conceitua que estratégia é uma palavra derivada do grego e tem sua origem ligada a guerra. Ela era utilizada inicialmente para designar a posição de general dentro do exército e posteriormente teve o seu significado alterado para “a arte do general”, indicando a arte de um homem comandar vários outros com, além de um plano bem estabelecido, um objetivo em comum e obtendo sucesso. Inicialmente a estratégia é um plano para se alcançar determinado objetivo, direcionando a organização nesse sentido. Pode ser vista também como um padrão de comportamento de organizações de sucesso, pois ao longo do tempo elas conseguiram aplicar diversas estratégias de negócio e estão se mantendo ativas até hoje. Quando elas são bem executadas, acabam se tornando padrões de comportamento e pensamento dos colaboradores dentro da organização.

O conceito de Planejamento Estratégico surgiu entre os anos 60 e 70, devido ao fato das constantes mudanças sofridas pelas organizações naquela época. Inicialmente o planejamento era apenas cumprir com o orçamento anual e dar lucro. Posteriormente evoluiu para incluir projeções do futuro e análises de tendência de mercado, o que foram os primeiros passos do Planejamento Estratégico de longo prazo. Somente na metade dos anos 70 que o Planejamento Estratégico foi reconhecido como um método eficaz e confiável para tentar, ao máximo dentro do possível, prever o comportamento do mercado e a reação das organizações a isso. (ALVES, 2019)

Ressalta QI (2023) que, tendo entendido os significados individualmente, podemos compreender Planejamento Estratégico como um processo contínuo e sistêmico com o objetivo de definir o melhor caminho para a empresa se baseando em condições atuais e analisando possíveis cenários futuros. Para isso, é necessário elaborar um plano de ação, onde irão constar todas as orientações para que a empresa chegue no determinado objetivo ou alcance a sua meta. Tal plano de ação precisa estar de acordo com a missão, visão e valores da empresa. Como explica:

O Planejamento Estratégico consiste em elaborar, com base na missão e no negócio da empresa, um Plano de Ação e de Metas com objetivo de garantir a qualidade, o lucro, e a marca da empresa, oferecendo uma visão de futuro, independente do porte da organização. (QI, 2023, p.5)

Segundo Maia (2018), uma das finalidades do Planejamento Estratégico é tornar visível a empresa os melhores caminhos a serem percorridos e seus respectivos ganhos ou perdas. É natural que o Planejamento Estratégico não prevê o futuro exatamente, porém, se bem executado, consegue direcionar a empresa ao sucesso. Para que ele seja bem executado, é necessário escolher o tipo certo de Planejamento Estratégico.

De acordo com Pinto (2019) o Planejamento Estratégico precisa respeitar a missão, visão e valores da empresa. Apesar da extrema importância do Planejamento Estratégico dentro das organizações, com o atual cenário econômico mundial e todas as instabilidades políticas e econômicas a que estamos sujeitos, muitas empresas acabam agindo de maneira instintiva ou reativa e não através de um consciente e racional Planejamento Estratégico. O que acaba acontecendo é que o Planejamento Estratégico se torna um recurso que é utilizado apenas em momentos de crise e não é constante dentro da organização, o que pode colocar em risco a sobrevivência da organização dentro do cenário mundial competitivo.

Ressalta Cruz (2018) que através do Planejamento Estratégico, as organizações adquirem uma compreensão completa de seus processos, incluindo a identificação dos colaboradores envolvidos. Ao implementar um Planejamento Estratégico, a empresa melhora seus resultados ao direcionar seus recursos para as demandas necessárias. Consequentemente, os gestores podem promover uma comunicação mais ágil e precisa entre os funcionários. O planejamento estratégico permite que a empresa identifique e resolva problemas previamente não detectados em seu ambiente.

Oliveira (2017) explica que o Planejamento Estratégico é uma importante ferramenta de gestão para atingir os objetivos organizacionais. Basicamente, parte do Planejamento Estratégico é analisar o ambiente em que uma organização está inserida, formulando metas e planos de ação para alcançar os resultados desejados. A estrutura do Planejamento Estratégico pode fornecer respostas concretas de forma ágil, antecipando as mudanças do mercado e, assim, alinhando a empresa à dinâmica competitiva.

Elias (2016) define que o Planejamento Estratégico é a definição de metas e planos a serem executados para alcançar o sucesso. Pode ser dividido em etapas e servir de passo a passo para a implementação do Planejamento Estratégico do negócio. São eles: declaração da visão e missão do negócio; análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças); análise do ambiente interno (forças e fraquezas); formulação de metas e serviços; formulação de estratégia; implementação; feedback e controle. A autora afirma que o produto do planejamento estratégico não é um plano, nem um conjunto de planilhas e tabelas, nem mesmo um novo método de análise. Os produtos do planejamento estratégico são resultados alinhados com a missão e os objetivos organizacionais.

## **2.2 Norteadores estratégicos: definição de negócio**

Os norteadores estratégicos têm a função de representar uma identidade da organização. Eles criam um senso comum em todos os colaboradores de qual direção eles tem que seguir, conseqüentemente desenvolvendo uma cultura organizacional. (ALVES, 2019)

Ressalta QI (2023) que juntamente aos norteadores estratégicos está o negócio da empresa, isto é, o seu motivo de existência. O negócio da empresa não é só aquilo que ela vende ou produz, sendo assim ele deve atender as necessidades de todos os clientes da organização. Para entender melhor o negócio da empresa, é necessário se atentar a três pontos: quem são os clientes, quais são as suas necessidades e o que eles esperam da empresa.

De acordo com Drucker (1984, *apud* QI, 2023, p.13): "A questão é que tão raramente perguntamos de forma clara e direta e tão raramente dedicamos tempo a uma reflexão sobre o assunto, que esta talvez seja a mais importante causa do fracasso das empresas."

Como explica Alves (2013):

(...) as utilizações de norteadores estratégicos facilitam a implantação do planejamento estratégico, pois, os mesmos, possibilitam o desmembramento do planejamento em etapas, tornado a sua implantação possível e mais fácil. Quando a pequena empresa consegue estabelecer sua visão, elaborar a sua missão, realizar a análise interna e externa, projetar metas e objetivos futuros, traçar e implementar estratégias e planos, controlando-os, estará desenvolvendo o planejamento estratégico de uma forma fragmentada e mais fácil (...) (ALVES, 2013, p. 97)

Segundo o que expõe Muller (2016) os norteadores estratégicos de uma organização são, entre outros, a missão, visão e valores. Já o negócio é a definição dos serviços e produtos que a organização pretende oferecer e também o local onde ela atua.

De acordo com Moura (2010) “Os norteadores servem, como o próprio nome já diz, para nortear a empresa. A definição do negócio, visão, missão e valores são muito importantes, pois eles expressam aquilo que os proprietários desejam para o negócio.”

### **2.3 Conceitos: missão, visão e valores**

Todas as organizações, privadas ou públicas, precisam compreender claramente a sua missão no mercado e através dela definir a sua visão para os seus padrões desejados. Nesse momento é imprescindível respeitar as características do tipo de organização em questão, a fim de estabelecer corretamente a missão, visão e valores.

Conceitua Pinto (2019) que missão se refere diretamente ao propósito da empresa. É uma declaração a sociedade do que a organização faz e qual é o mercado e negócio em que ela está inserida. A missão basicamente define o motivo da existência da empresa. Ela deve ser sintética e de fácil entendimento, para que cada colaborador da empresa saiba verbalizar a missão sem problemas.

A missão de uma organização está diretamente ligada ao seu objetivo social perante a sociedade e não ao lucro. Ela deve ser pensada e definida a partir do ambiente externo e não simplesmente falar em oferecer um produto ou serviço. De acordo com QI (2023, p.14) “A Missão da organização liga-se diretamente aos seus objetivos institucionais, e aos motivos pelos quais foi criada, e representa a sua razão de ser”.

De acordo com De Sá (2018) a visão é o objetivo, em um determinado espaço de tempo, de uma organização. Ela descreve o que a organização quer realizar diretamente nos próximos anos de sua existência e normalmente tem o prazo longo, de pelo menos 5 anos.

É necessário não confundir missão e visão. A missão é algo sustentável e que não se altera, já a visão é mutável de acordo com a necessidade da empresa ou os objetivos nos anos seguintes. A visão precisa ser algo concreto e palpável, ou seja, possível de ser alcançado. Conforme diz QI (2023, p. 16) “A visão é um plano, uma ideia mental que descreve o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos de sua existência.”

Por fim, os valores de uma organização são os princípios que guiam os comportamentos e atitudes de todas as pessoas da organização. Tais valores fazem com que as pessoas executem a missão na direção da visão e obtenham êxito. Segundo QI (2023, p.17) os valores “Representam os princípios éticos que norteiam todas as suas ações. Normalmente, os valores são compostos de regras morais que simbolizam os atos de seus administradores, fundadores, e colaboradores em geral.”

Pode-se dizer que os valores são os princípios éticos da organização e que norteiam as ações. Os valores também facilitam o comprometimento dos empregados entre si, com o mercado e com a comunidade. Os valores são inegociáveis e perenes. Ter valores bem definidos faz com que o colaborador possa se adequar a realidade da organização em qual ele está inserido. Ele pode comparar os valores da empresa aos seus próprios e entender quais deles ele precisa desenvolver e quais já estão adequados.

## **2.4 Análise ambiental**

A análise ambiental de uma empresa é extremamente importante pois é a partir dela que a empresa se situa no mercado, entendendo seus pontos fortes e fracos. Ela também analisa a concorrência e suas possíveis ameaças e suas fraquezas, que acabam se tornando oportunidades para outras organizações. Assim a análise ambiental posiciona a organização e indica o seu potencial de crescimento no mercado, ressaltando os pontos fortes e fracos, interna e externamente, com o objetivo de obter o maior crescimento possível. (QI, 2023)

Roth (2014) explica que a aplicação da análise ambiental “é o processo de identificação de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, que afetam a organização no cumprimento de sua missão”.

#### 2.4.1 Ambiente externo

A análise do ambiente externo é uma tarefa que deve fazer parte da rotina das organizações, isto é, deve estar no dia a dia daquelas organizações que, através das ferramentas do Planejamento Estratégico, pretendem ter o maior crescimento e sucesso possível. Frente a globalização e ao enorme número de organizações e fatores externos que existem, precisamos entender quais desses afetam a nossa organização ou negócio.

De acordo com QI (2023) entre os aspectos mais comuns a serem analisados externamente temos, por exemplo, o governo de um país. Governo esse que está sujeito a instabilidades políticas que afetem o cenário nacional, além da necessidade de analisar os planos governamentais e seus objetivos, a fim de entender se não vão de frente com os da organização. Outro fator seria os sistemas financeiros que estão disponíveis, como bancos, prazos, taxas de juros e afins. Nessa lista temos também os consumidores e o mercado em questão, onde para os consumidores precisamos pensar coisas como quem são, onde estão localizados e quais são os seus padrões de qualidade e consumo. Já para o mercado é necessário considerar, entre outros fatores, a competição existente por outros produtos ou serviços, qual o tamanho daquele mercado e se existe uma grande velocidade de mudança no padrão daquele produto ou serviço.

Ressalta De Sá (2018) que ainda na questão de aspectos da análise interna, temos também os fornecedores e concorrentes. Para os fornecedores precisamos analisar quem são, onde estão localizados, seus preços de venda, prazos e afins. Já para os concorrentes é necessário analisar quais e quantos são, qual a tecnologia que utilizam (e se essa tecnologia é superior à da sua organização) e qual a participação de cada um desses concorrentes no mercado. Diz QI (2023, p.21) que “As forças ambientais se tornam incontroláveis quando elas não são previstas com certa antecedência. Portanto, é preciso conviver com as turbulências, sabendo neutralizar seu impacto”.

### 2.4.2 Ambiente interno

A análise do ambiente interno tem o objetivo de evidenciar tanto os pontos fortes quanto também os fracos da organização. Essa análise deve ser feita pensando na condição atual da organização. Para o estabelecimento dessas forças e fraquezas, a organização deverá analisar uma série de aspectos, entre eles, as funções, os aspectos organizacionais, a abrangência dos processos, os níveis de controle e avaliação, os critérios de avaliação, a obtenção das informações necessárias internamente para a alta administração, entre outros. Ressalta QI (2023, p. 22) que “A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada”. Conforme Figura 1:

**Figura 1 – Recursos da Empresa**



Fonte: QI, 2023, p.23

Ainda de acordo com QI (2023) Pensando inicialmente nas funções a serem analisadas, aqui estamos falando das funções macro, ou seja, marketing, finanças, produção e recursos humanos. Dentro da função de marketing, o intuito é entender se as suas funções estão sendo bem executadas. Como métricas podemos analisar, entre outros, a marca, a força de vendas, a propaganda no mercado, políticas de preços e o desenvolvimento de novos produtos advindos de necessidades do mercado. Um papel muito importante da área de marketing é a pesquisa de mercado, que é extremamente importante no processo de tomada de decisão pelos gestores.

Na função financeira devemos analisar pontos como os índices e o sistema de planejamento e controle financeiro. Como exemplos de índices temos lucratividade, liquidez, alavancagem, giro de caixa e períodos de cobrança. Já acerca do planejamento financeiro podemos analisar a estrutura da área financeira (funcionários, cargos e salários), relatórios contábeis e financeiros, o fluxo de caixa e orçamentos.

Conforme QI (2023) na função de produção, devemos analisar fatores que influenciam e fazem parte diretamente do processo produtivo, impactando positivamente ou negativamente a eficiência da organização. São fatores como a instalação industrial, o processo produtivo como um todo, programação e controle da produção, qualidade, pesquisa e desenvolvimento, entre outros.

Por fim, na última função a ser analisada internamente temos os recursos humanos. Aqui devem ser analisadas as atitudes da alta administração, a rotatividade de colaboradores, o índice de absenteísmo, a eficácia dos programas de recrutamento (se os recrutados são bons trabalhadores e se mantêm na empresa), treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

Em concordância com o que diz QI (2023) a partir das funções internas, temos outros fatores que precisam ser analisados. Um deles são os aspectos organizacionais que contém fatores como a estrutura organizacional (a maneira como os setores e cargos estão dispostos), os sistemas de informações gerenciais e operacionais, a capacitação, atitudes e comportamentos da alta administração e chefias, a capacitação dos empregados, o controle de qualidade e o domínio acerca do mercado consumidor.

Outro fator extremamente importante é a abrangência dos processos, isto é, como a empresa conecta e entende os seus processos. Com isso em mente, podemos analisar as áreas funcionais da empresa, as unidades organizacionais, os grupos de indivíduos e os próprios indivíduos. Nesse sentido, também precisamos entender os níveis de controle e avaliação do sistema, com o intuito de verificar se o controle efetuado se importa com eficiência, eficácia e efetividade. Eficiência é a relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados para alcançá-los, já a eficácia se refere à capacidade de alcançar os objetivos propostos e, por fim, efetividade é a habilidade de encontrar o melhor caminho para chegar a aquilo que se foi proposto. (PINTO, 2019)

Por fim, conceitua que para executar todas essas análises e avaliações sobre os pontos fortes e fracos da organização, precisamos considerar o histórico da

empresa e as opiniões pessoais dos executivos da empresa. Para a obtenção das informações necessárias para a avaliação, a empresa pode recorrer a conversas pessoais, questionários, reuniões e indicadores econômicos e financeiros. (PINTO, 2019)

### 2.4.3 Análise SWOT

Conforme Sousa (2018), a análise SWOT (ou FOFA em português) é uma ferramenta amplamente utilizada para análise ambiental, tanto do interno quanto do externo. O termo SWOT é uma sigla advinda do inglês que significa forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). Ela tem o objetivo de, através da identificação de forças e fraquezas, internas e externas, analisar o cenário o qual a empresa está inserida referente a ação que ela quer tomar. O papel dessa ferramenta é verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em que ela está atuando. Como explica:

A análise SWOT (ou análise FOFA em português) é uma ferramenta estrutural utilizada para análise do ambiente e para formulação de estratégias. Permite identificar Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando Oportunidades e Ameaças externas para a mesma. (QI, 2023, p.25)

Segundo Sousa (2018) esse tipo de análise permite não só analisar as forças e fraquezas da organização em questão, mas também as oportunidades externas no mercado assim como as ameaças do mesmo. A análise SWOT permite conhecer mais profundamente o cenário em qual a organização está inserida e facilita a detecção de eventuais problemas internos ou de pontos de ataque aos concorrentes. Eventualmente as ameaças de outras organizações podem ser oportunidades para a sua e vice-versa. As ameaças e oportunidades estão ligadas diretamente ao mercado enquanto os pontos fortes e fracos estão ligados a empresa internamente.

De acordo com Pinto (2019) no mercado externo, uma oportunidade é qualquer setor ou local do mercado onde a empresa consiga estabelecer vantagem competitiva. Como exemplo temos um mercado em expansão, a abertura de um novo mercado internacional, um novo segmento em um mercado já existente e alianças estratégicas. Já uma ameaça é qualquer desafio presente no ambiente exterior a empresa, sejam estes criados por uma tendência de mercado ou evolução desfavorável ao negócio.

Como exemplos podemos citar a entrada de novos concorrentes, “guerras” de preços de produtos e a introdução de novas tecnologias em mercados já existentes.

Conforme QI (2023) ao analisar as forças e pontos fracos da organização internamente, podemos separar as forças em organizacionais (competência de gestão, orientação empresarial e visão de liderança), marketing (imagem de marca, participação de mercado, reputação), produção (bons equipamentos, economias de escala, capacidade de inovação) e finanças (custo baixo de capital, alta liquidez e lucratividade, estabilidade financeira). Sobre os pontos fracos podemos analisar a falta de experiência (empresa nova no mercado), a falta de fatores de diferenciação do produto, má qualidade, baixa visibilidade, entre outros.

## **2.5 Metodologia do planejamento estratégico**

Segundo QI (2023), diversas metodologias de implantação do Planejamento Estratégico utilizadas no Brasil são importadas, porém adaptadas a realidade brasileira. Uma das metodologias muito conhecida é a proposta pelo autor Vasconcellos Filho (1984). As etapas propostas a seguir são um modelo simplificado e flexível.

### **2.5.1 Etapa 1 – Análise estratégica**

De acordo com QI (2023) a primeira etapa de fato da metodologia do Planejamento Estratégico é um compilado dos conceitos que foram apresentados até então. Inicialmente precisamos definir a identidade do negócio e isso é feito a partir da missão, visão e valores. Aliado a isso, é necessário desenvolver a análise do ambiente interno e externo, atual e potencial.

Outro ponto essencial é a análise do micro e macroambiente, que é feita através da análise SWOT. Por fim, precisa-se considerar também informações (inputs) obtidas através de pesquisas de mercado, questionários e outros meios de obter informação que a empresa possua.

### 2.5.2 Etapa 2 – Definição de metas e objetivos

A palavra objetivo é derivada do latim, *objectivu*, e tem o significado de fim, propósito ou alvo. Pensando nisso, podemos conceituar objetivo como algo detalhado, concreto e alcançável, que define o que aquele projeto ou produto almeja atingir perante a organização. Objetivos bem estabelecidos tem a função de definir uma situação futura e servir de guia para os planos e ações serem efetuados com sucesso. Eles também servem para avaliar as ações, a eficiência da organização e a produtividade. (QI, 2023)

Como conceitua Paiva (2016) os objetivos de um projeto idealmente devem reunir características de modo a terem uma utilidade real para o projeto. A sigla S.M.A.R.T., derivada do inglês, é amplamente utilizada para definir os objetivos.

- *Specific* (Específicos): São formulados de forma objetiva e específica, não são vagos pois objetivos generalistas tendem a ser menos eficazes;
- *Measurable* (Mensuráveis): São capazes de serem analisados e medidos em valores ou volume;
- *Ambitious* (Ambiciosos): Os objetivos são possíveis de serem concretizados, ou seja, devem ser alcançáveis. Devem estar em acordo com os objetivos de outras áreas da organização e todos os envolvidos devem concordar com aquele objetivo;
- *Realistic* (Realistas): Estão de acordo com a realidade, isto é, não almejam metas muito além do que os meios da organização permitem, o que torna o projeto exequível e real;
- *Timed* (Precisos no tempo): Devem ter prazos e durações bem definidos inclusive com um intervalo de tempo no qual você pretende completar aquele objetivo.

### 2.5.3 Etapa 3 – Formulação de estratégias e políticas

Para o sucesso da organização, ela precisa ter estratégias e políticas bem definidas. A estratégia tem como propósito explicar claramente como cada membro da organização atuará para que os objetivos estabelecidos sejam cumpridos, sempre respeitando o que foi feito nas etapas anteriores do planejamento.

Conforme De Sá (2018) já para a definição das políticas, precisamos separá-las em gerais e específicas. As políticas gerais têm a finalidade de orientar o comportamento da organização como um todo. Por outro lado, as políticas específicas são para conduzir a atuação de cada uma das áreas da empresa.

#### 2.5.4 Etapa 4 – Plano de ação

Segundo Sousa (2018) para que a organização tenha êxito em alcançar os objetivos estabelecidos dentro das estratégias ela deve escolher um plano de ação para cada uma das áreas funcionais da empresa como marketing, finanças, RH e tecnologia. A ideia principal é que cada uma das áreas fique responsável por executar o seu plano de ação correspondente. É importante ressaltar que, dependendo do tipo da organização, os planos podem ter pesos diferentes.

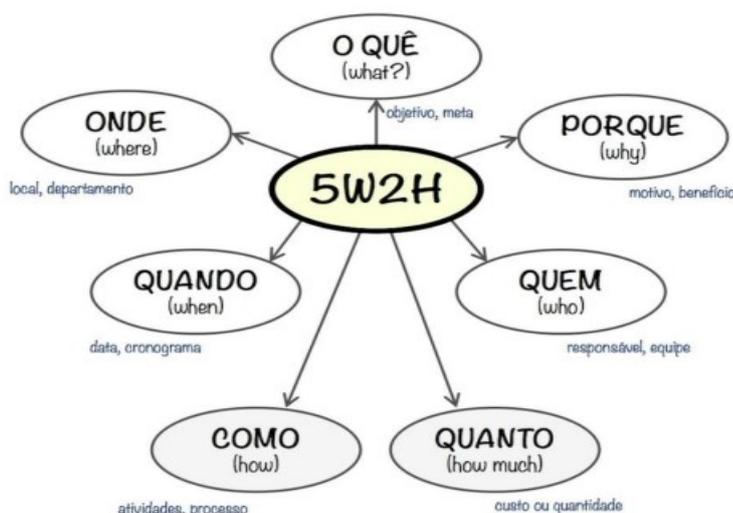
De acordo com Machado (2009) o plano de ação é uma das últimas etapas do Planejamento Estratégico, onde são administrados e planejados os processos para a obtenção do sucesso referente ao que foi planejado. O plano de ação é a ferramenta que vai especificar exatamente como será executado em prática o que foi planejado no papel.

Dalcorso (2011) reforça que “os objetivos estabelecidos no plano de ação sejam revisados periodicamente para que se possa identificar: o que mudou, o que se apresentou como oportunidades ou ameaças e que desafios já foram sanados e superados”.

##### 2.5.4.1 Ferramenta 5W2H

Segundo Sousa (2018) a ferramenta 5W2H tem o seu nome sendo uma sigla derivada do inglês. O 5W2H se refere a 7 perguntas: o que vai ser feito (*what*), por que será feito (*why*), por quem será feito (*who*), quando será feito (*when*) e onde será feito (*where*), de que modo será feito (*how*) e quanto custará ou qual será o orçamento (*how much*). De acordo com Sousa (2018) o 5W2H não funciona apenas no ambiente empresarial mas sim para diversas situações na vida real porém ele ganhou a sua popularidade e surgiu dentro das organizações, como demonstra a Figura2:

**Figura 2 – Explicação do 5W2H**



Fonte: QI, 2023, p. 39

Conforme Sousa (2018) o 5W2H é essencial na elaboração de um plano de ação, visto que ele orienta claramente como o processo será feito. Ao responder as perguntas propostas, fica fácil de entender quais são os próximos passos a serem seguidos. Com elas, conseguimos entender qual é objetivo ou meta, qual é o motivo daquilo estar sendo executado, em que local ou departamento será feito, em que data se pretende executar aquela ação, de que maneira será executada, quanto custará e quem será o responsável.

É uma metodologia cuja base são as respostas para estas sete perguntas essenciais. Com estas respostas em mãos, você terá um mapa de atividades que vai te ajudar a seguir todos os passos relativos a um projeto, de forma a tornar a execução muito mais clara e efetiva. (SOUSA, 2018, p. 5)

### 2.5.5 Etapa 5 – Execução

A etapa de execução, que também pode ser chamada de implementação, envolve algumas questões, mas principalmente a divulgação de tudo aquilo que foi planejado para os colaboradores da organização. É a partir dessa etapa que entramos na parte prática do Planejamento Estratégico. Segundo QI (2023, p. 40) “Tudo que foi feito até aqui, estudos, discussões, análises, devem sair do papel e da mente dos gestores e se tornarem ações práticas em busca dos resultados”.

No momento de comunicar o planejamento feito a toda a organização, podem surgir dúvidas por partes dos colaboradores que não participaram da elaboração. É imprescindível que o gestor responsável esclareça, da melhor maneira possível, todas as dúvidas que aparecerem para que os objetivos fiquem claros. Após isso, é necessário também que o gestor acompanhe a execução inicial do planejamento para se certificar de que todos os colaboradores realmente entenderam o que foi passado. (QI, 2023)

#### 2.5.6 Etapa 6 – Controle

Por muitos esquecida, a etapa de controle do planejamento é essencial para o sucesso. O controle ou monitoramento deve se basear no que foi estabelecido como indicador na elaboração do Planejamento Estratégico, se mantendo fiel a proposta original. É muito comum que apenas nessa etapa o gestor fique sabendo que as ações não estão sendo executadas como o planejado ou que não estão dando o resultado esperado. A função principal do controle é acompanhar a obtenção dos resultados esperados. (DE SÁ, 2018)

Ainda conforme De Sá (2018) na etapa de controle, a ideia é comparar os cenários da empresa para melhor visualizar os cumprimentos dos objetivos. Isto é, comparamos a situação inicial da empresa (antes de se iniciar o planejamento), a situação presente e os objetivos futuros. Com isso, quantificamos o quanto dos objetivos já foram atingidos e o que precisamos fazer para atingir os restantes.

Segundo QI (2023) como atividades da rotina de controle temos o estabelecimento de padrões de desempenho, o monitoramento do desempenho dos colaboradores, o fornecimento de feedback constante as pessoas sobre o cumprimento de suas metas e também a execução de ações, muitas vezes não planejadas, para a correção de problemas que possam surgir.

#### 2.5.7 Etapa 7 – Retroalimentação

Como conceitua QI (2023), pode-se dizer que é a etapa final do Planejamento Estratégico, que é composta por revisões, ajustes e eventuais replanejamentos. É aqui que analisamos como um todo o planejamento juntamente com o cenário externo,

compreendendo se aquilo que foi previsto realmente aconteceu ou se o planejamento precisa ser ajustado.

Segundo Schimith (2013) a retroalimentação é o que une as etapas do projeto, sendo a peça final para a maior assertividade no processo de aplicação e controle do referido Planejamento Estratégico que foi estabelecido anteriormente.

Silva (2018) se refere ao Planejamento Estratégico como uma arma poderosa e que só consegue ser eficaz se possuir uma retroalimentação bem feita, ou seja, não só de se avaliar as informações mas sim de como a empresa como um todo consegue reagir a isso para que o planejamento tenha o máximo de sucesso. Como explica:

O segredo da manutenção da eficácia dessa arma poderosa esta num afiadíssimo mecanismo de retroalimentação do sistema e, mais ainda, na capacidade de reação que o corpo empresarial e seus recursos, humanos e materiais, devem ter no redirecionamento do curso de navegação da empresa. (SILVA, 2018, p. 2).

## **2.6 Vantagens do planejamento estratégico**

Como conceitua Maia (2018), o Planejamento Estratégico só traz benefícios para as organizações, entre eles podemos citar a agilidade na tomada de decisão por parte dos gestores por terem objetivos bem estabelecidos e também o melhor conhecimento tanto do cenário interno da empresa como principalmente da concorrência. Outro ponto é a melhor comunicação entre os funcionários pois todos falam a mesma língua (todos alinhados com a cultura organizacional).

Com um Planejamento Estratégico bem executado, consequentemente temos a maior capacitação da alta gerência visto o trabalho que foi feito. Por isso, eles conseguem orientar melhor os funcionários referentes ao trabalho e ao seu comportamento na organização, o que acaba gerando uma maior consciência coletiva e comprometimento dos colaboradores, pois eles se sentem valorizados e entendem a importância do seu trabalho. (QI, 2023)

Os estudos mostram que nas indústrias onde o Planejamento Estratégico já está sendo amplamente utilizado e existe um equilíbrio, a ferramenta por si só, não traz uma vantagem competitiva, pois é facilmente imitada por outras empresas. Porém, não são encontradas evidências negativas entre performance e planejamento. Pelo contrário, as empresas que prosperaram, apesar das ameaças, foram aquelas que sistematicamente monitoram o seu ambiente. (CORAL, 2002, p. 79)

De acordo com Júnior (2020), o Planejamento Estratégico é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento e crescimento das organizações, possibilitando o direcionamento das ideias, forças e recursos. O Planejamento Estratégico realizado corretamente consegue assegurar benefícios para a organização em diferentes aspectos como por exemplo a lucratividade, destaque no mercado e retorno sobre os investimentos.

Dessa forma, “o Planejamento Estratégico orienta toda a empresa no cumprimento de sua missão, visão e negócio. Impactando as decisões e ações que envolvam os objetivos, as metas e seus indicadores, sendo que a empresa que elabora seu plano tem maiores chances de alcançar os resultados esperados”. (JÚNIOR, 2020, p.22)

### 3 METODOLOGIA

Quanto à natureza da pesquisa, foi qualitativa, pois se tratou da análise da utilização de ferramentas de Planejamento Estratégico em uma *startup* no lançamento de um novo produto no mercado. De acordo com Gerhardt e Silveira, “a pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (2009, p.32).

Quanto ao objetivo da pesquisa foi descritiva visando observar, analisar e interpretar os registros acerca da utilização das ferramentas de Planejamento Estratégico dentro de uma *startup*. Conforme Triviños (1987) *Apud* Gerhardt e Silveira (2009, p.35), “a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.”

Quanto ao método de pesquisa adotado foi o estudo de caso visto que o intuito foi analisar o impacto das ferramentas de Planejamento Estratégico empregadas. Sob a visão de Fonseca (2002), podemos caracterizar um estudo de caso como o estudo de uma entidade bem definida como uma instituição, um programa, um sistema, uma unidade social ou uma pessoa. Ele tem como objetivo entender em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação ou de um acontecimento.

O estudo de caso apresentado foi dividido em 7 etapas que, ao serem seguidas corretamente, tem a intenção de levar o lançamento do serviço ao sucesso. Elas são, respectivamente: análise estratégica do lançamento do serviço, definição de metas e objetivos do lançamento, formulação de estratégias e políticas do lançamento, Plano de Ação, execução do lançamento, controle e por fim retroalimentação. O estudo foi desenvolvido entre setembro de 2020 e fevereiro de 2021, um período de 6 meses.

## 4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA LANÇAMENTO DE UM SERVIÇO DE CONSULTORIA JURÍDICA E CONTÁBIL

Neste capítulo será apresentado um planejamento estratégico para o lançamento de um novo serviço em uma *startup*, a fim de evidenciar o desenvolvimento prático de um planejamento estratégico e todas as suas etapas, bem como a análise e a retroalimentação ao final.

### 4.1 Detalhamento da empresa

A empresa em estudo foi fundada em 2017, sendo uma *startup fintech*, isto é, uma organização inovadora que combina tecnologia avançada com serviços financeiros para oferecer soluções ágeis e personalizadas. Essas empresas buscam otimizar e modernizar o setor financeiro, fornecendo serviços como pagamentos digitais, empréstimos *peer-to-peer*, gestão de investimentos, e outras soluções financeiras por meio de aplicativos e plataformas online. Geralmente, as *fintechs* priorizam a conveniência, eficiência e acessibilidade, visando atender às necessidades financeiras dos consumidores e empresas de forma mais eficaz do que as instituições financeiras tradicionais.

A empresa em questão oferece soluções para a gestão financeira de associações estudantis no Brasil. Entende-se por associação estudantil tudo aquilo que é formado e gerido pelo estudante como atléticas, empresas juniores, centros acadêmicos, ligas esportivas, entre outros. A plataforma online disponibilizada pela empresa oferece a possibilidade de vender online (ingressos para festas e produtos), registrar vendas físicas e emitir QR Codes (como ingressos digitais para festas). A ideia é que as associações consigam se organizar logisticamente e financeiramente, controlar seu estoque físico de produtos e a retirada dos mesmos, saber o quanto venderam por relatórios automatizados e por qual forma de pagamento receberam. Isso evita desorganização, desinformação e erros humanos dentro das associações estudantis, que passam por mudanças de gestão periodicamente.

A empresa fatura, atualmente, através da taxa que cobra em cima das transações que utilizam a plataforma. Essa é a única forma de renda da empresa no momento, visto que o estudo de caso veio justamente para abrir mais uma fonte de renda.

No momento do estudo a empresa tinha cerca de 20 funcionários, todos trabalhando no regime remoto (o que não afeta a empresa em nada visto que ela é uma plataforma digital e não tem produtos físicos). Esses 20 funcionários estão divididos entre 3 fundadores (que exercem funções em mais de uma equipe), 8 colaboradores da equipe de tecnologia, 5 colaboradores na equipe de vendas, 2 colaboradores na equipe de *marketing* e 2 colaboradores na equipe de operações.

#### **4.2 Definição de negócio: contextualização do lançamento do serviço de consultoria jurídica e contábil**

A empresa citada no estudo, por ter seu negócio voltado a serviços e produtos com execuções presenciais (sejam as festas que eram vendidas na plataforma ou os produtos que mesmo comprados online eram retirados presencialmente), se deparou com um grande impasse quando, em março de 2020, as atividades presenciais no mundo todo começaram a ser suspensas devido a pandemia do vírus SARS-CoV ou popularmente covid-19.

Com a suspensão das atividades presenciais a empresa viu seu faturamento cair abruptamente de um mês para o outro, porém inicialmente imaginava-se que a pandemia seria passageira e não duraria nada perto do que durou. Sendo assim, nos primeiros meses nenhuma grande atitude foi tomada nesse sentido. Em meados de maio de 2020, necessitando retomar seu faturamento e atividade no mercado, a empresa agrupou os colaboradores do setor comercial, setor de CS (*customer success* ou sucesso do cliente) e também do setor de CX (*customer experience* ou experiência do cliente). Após agrupados, eles foram divididos em equipes de pelo menos 3 pessoas com obrigatoriamente, no mínimo, uma pessoa por área das citadas. Então essas equipes formadas ficaram responsáveis em formular um novo produto ou serviço que a empresa pudesse oferecer durante a pandemia e, idealmente, pudesse manter também após a pandemia, sendo esse produto ou serviço uma nova fonte de renda para a empresa.

Uma das equipes então, em um *brainstorming*, focou as suas energias em pensar o que mais as associações estudantis precisavam que ainda não era ofertado na plataforma da empresa. Foi aí então que um dos membros da equipe lembrou momentos que ele tinha passado quando estava na faculdade e foi da atlética do seu curso, momentos esses relacionados a problemas que eles tiveram com a receita federal por, na época, não terem CNPJ. O principal problema era que por não ter

CNPJ, a associação estudantil não poderia ter sua conta bancária própria e movimentava dinheiro em contas pessoais dos membros da gestão. Isso resultou em eles sendo pegos na malha fina da Receita Federal e com isso a atlética teve que pagar uma multa bem alta ao governo, além de todo o tempo que foi gasto nesse processo. A partir daí a equipe então decidiu analisar a base de clientes da empresa na época, que era algo em torno de 800 associações estudantis. Dessas 800, apenas 37,5% ou cerca de 300 eram regulares (isso significa que já tinham CNPJ e ele estava ativo). Fazendo a mesma proporção para o cenário brasileiro como um todo, seria algo em torno de 25 mil associações estudantis irregulares e outras 15 mil já regulares, mas que ainda precisavam de suporte.

Como a empresa em questão já trabalhava com vendas na plataforma, fez total sentido a ideia de também tomar conta da parte jurídica e contábil, visto que elas estão diretamente ligadas a movimentação de dinheiro dentro de uma empresa ou associação. A equipe então definiu que seria mais produtivo e rápida a oferta do serviço se a empresa conseguisse um escritório parceiro para terceirizar as atividades jurídico contábeis, sendo assim a empresa ficaria responsável apenas pelas vendas, atendimento do cliente e pela intermediação com o escritório terceiro que iria prestar serviço.

Por fim, decidiu-se que os serviços oferecidos dentro da consultoria jurídica e contábil seriam: contabilidade mensal, elaboração de documentação para troca de gestão completa perante a receita federal, alteração de estatuto social, recuperação e regularização de CNPJs irregulares e também a abertura de CNPJ para aqueles que ainda não tinham.

#### **4.3 Etapa 1 – Análise estratégica do lançamento do serviço de consultoria jurídica e contábil**

O novo serviço a ser lançado tem por objetivo ser um grande facilitador na vida das associações estudantis no Brasil. A ideia principal é que as associações possam seguir com suas atividades normais no dia a dia e que a empresa iria cuidar de toda parte jurídica e contábil para eles, visto que mesmo que a associação queira fazer todo esse trabalho, ela não pode pelas limitações da lei, onde é obrigatório em algumas atividades que elas sejam feitas por um contador ou advogado.

Outro fator, é que diversas associações não se regularizam, pois não fazem ideia dessa responsabilidade que eles têm perante o governo e a receita federal.

Dessa maneira, a empresa também pensou em criar conteúdo nas redes sociais para conscientizar as associações.

Para auxiliar na tomada de decisão e para complementar a análise estratégica necessária para o lançamento, a empresa decidiu por elaborar uma análise ambiental detalhada do ambiente interno e externo ao qual ela estava inserida. A metodologia utilizada para tal análise foi a da análise SWOT ou FOFA (em português).

Analisando internamente a empresa foi possível de se levantar as seguintes Forças e Fraquezas:

- Forças (*Strengths*): A empresa, no momento do lançamento do novo serviço, já tinha quase 4 anos de mercado e por isso já tinha uma base de clientes sólida que consumiam seus outros serviços e que potencialmente poderiam consumir o novo serviço também. Outro fator é que a empresa era bem conhecida nas redes sociais e com um ótimo engajamento, facilitando o contato e venda com novos clientes. Por fim, o fato de ter o contato direto com o universitário e ser conhecida deu para a empresa uma aparência de autoridade sobre o assunto, ganhando a confiança dos clientes.
- Fraquezas (*Weaknesses*): A fraqueza mais clara seria a de que a empresa estaria de fato terceirizando os serviços e não os absorvendo, ficando à mercê da prestadora de serviços (no sentido de que poderiam romper contrato, atrasar e afins), porém essa era a única opção viável visto que inserir um novo setor na empresa para isso seria muito caro. Outro ponto é que a empresa em si não tinha conhecimento aprofundado sobre as questões jurídico contábeis, ficando complexa uma possível fiscalização rigorosa do serviço da terceirizada.

Posteriormente, foi feita a análise externa do que poderia influenciar a empresa nesse novo lançamento:

- Oportunidades (*Opportunities*): A grande oportunidade enxergada aqui foi de que ninguém dos concorrentes da empresa no mercado tinham algum serviço sequer parecido, era uma coisa muito inovadora e exclusiva (não pelo serviço jurídico contábil em si, mas na questão de ter uma empresa voltada para o universitário que oferecesse serviços desse tipo). Outra oportunidade seria o valor do serviço, que seria ofertado bem abaixo da faixa normal de valor do mercado para esse tipo de serviço. Por fim,

segundo os levantamentos, mais de metade do mercado de potenciais clientes não tinham nenhum dos tais serviços contratados estando irregular perante o governo federal e necessitavam de se regularizar.

- **Ameaças (*Threats*):** Sobre as ameaças a maior delas seria de que, por terceirizar o serviço, a empresa estaria sujeita a algum outro concorrente fazer o mesmo e ofertar serviços iguais e/ou parecidos. Outra ameaça seriam os inúmeros escritórios jurídico contábeis que já existem, que não atuavam exclusivamente no mercado universitário, porém poderiam facilmente começar a atender, visto que eles já estavam inseridos no meio (no meio jurídico contábil, não no universitário).

Segue a Figura 3, com a tabela da análise SWOT com o resumo dos pontos comentados acima, para que fique mais fácil a visualização.

**Figura 3 - Análise SWOT do caso**



Fonte: Autoria Própria (2023)

#### **4.4 Etapa 2 – Definição de metas e objetivos do lançamento do serviço de consultoria jurídica e contábil**

A empresa decidiu por seguir com objetivos bem estabelecidos, facilitando o entendimento do que precisaria ser atingido, bem como potencialmente servindo de guia para novos objetivos.

Os objetivos estabelecidos para os primeiros 6 meses de lançamento do serviço (setembro de 2020 a fevereiro de 2021) foram os seguintes:

- Objetivo 1: Criar e testar os serviços de abertura de CNPJ, regularização e contabilidade mensal até setembro de 2020
  - Objetivo 1a: Validar o fluxo do serviço durante o mês de setembro de 2020. Por fluxo entende-se a relação da associação com empresa em estudo com o escritório terceirizado
- Objetivo 2: Fazer, no mínimo, 150 reuniões com clientes da base até fevereiro de 2021
  - Objetivo 2a: Fazer, no mínimo, 250 contatos pelo *WhatsApp* com potenciais clientes
- Objetivo 3: Levar conteúdo até os clientes e potenciais clientes, a fim de conscientizá-los e atrair atenção para o serviço
  - Objetivo 3a: Fazer 1 live no Instagram sobre o assunto
  - Objetivo 3b: Fazer 1 post no blog da empresa sobre o assunto
  - Objetivo 3c: Fazer 3 disparos de e-mail para todos os clientes da base sobre o assunto
  - Objetivo 3d: Fazer 3 posts no Instagram sobre o assunto
- Objetivo 4: Fechar, no mínimo, 10 contratos de serviço até fevereiro de 2021

#### **4.5 Etapa 3 – Formulação de estratégias e política do lançamento do serviço de consultoria jurídica e contábil**

Para a formulação das estratégias e políticas, a empresa optou por dividi-las em políticas gerais e políticas específicas. As gerais são aquelas que se aplicam a toda a empresa e as específicas são aquelas direcionadas a cada setor em si.

Como políticas gerais da empresa, foram definidas:

- O cliente sempre em primeiro lugar;
- Comunicação e respeito entre os setores da empresa;

- Visar sempre a melhoria da qualidade de trabalho e do serviço executado. Já como políticas específicas, elas foram definidas para os setores de Vendas, Marketing e Operações (responsável pela intermediação entre o cliente que adquirir o nosso serviço e a terceirizada que irá executá-lo).

Como políticas de Vendas temos:

- Praticar negociações justas em termos de valor;
- Não falar acerca da concorrência durante a venda, apenas exaltar o serviço oferecido pela empresa

Como políticas de Marketing temos:

- Divulgar e fazer propaganda exclusivamente daquilo que podemos oferecer (não fazer propaganda enganosa)
- Não difamar a concorrência, focar no nosso serviço

Como políticas de Operações, temos:

- Tratar de forma cordial tanto o cliente quanto o escritório terceirizado
- De maneira alguma jogar a responsabilidade de algum problema no cliente, é essencial sempre tentar uma forma de intermediação amigável nesses momentos

É importante reforçar que essas políticas são apenas as iniciais, com o decorrer do tempo e do lançamento essas políticas podem ser alteradas, removidas ou adicionadas novas conforme a necessidade.

#### **4.6 Etapa 4 – Plano de ação do lançamento do serviço de consultoria jurídica e contábil**

A estratégia escolhida para o lançamento foi a com o menor custo possível, que é a de contatar os clientes que já tínhamos na base e tinham previamente sido identificados como potenciais compradores do serviço. Esse contato seria feito pela equipe de vendas com os dados já previamente separados na plataforma. A equipe de vendas ficou responsável pelo contato com os clientes, a reunião de vendas, elaboração de orçamentos e o eventual fechamento do negócio.

Já sobre a equipe de marketing, ficou sob sua responsabilidade toda a divulgação sobre o novo serviço e a conscientização sobre a importância do mesmo. Juntamente a essas atividades, marketing também ficou responsável por coletar os feedbacks que poderia vir através das redes sociais e afins.

Para a equipe de operações, a responsabilidade só se inicia a partir do momento que tivéssemos o primeiro cliente a contratar o serviço. Nesse momento, eles seriam responsáveis por passar para a empresa terceirizada o que o nosso cliente contratou, os seus dados, documentos e tudo que for necessário. Durante a realização pela terceirizada, a equipe de operações fica responsável por ir avisando ao cliente sobre as etapas do serviço e o que está sendo feito. Ao fim, a equipe de operações comunica o cliente o sucesso do serviço e fica a disposição para eventuais novos atendimentos.

Abaixo segue o 5W2H feito pensando no geral do lançamento, abordando as questões pertinentes.

**Figura 4 - 5W2H do estudo de caso**

<b>O que? (What)</b>	Contatar as associações estudantis que já temos na nossa base de clientes (cerca de 800)
<b>Por que? (Why)</b>	Para economizar tempo e dinheiro pois já temos todas as informações necessárias sobre o potencial cliente (contato, proximidade, dados da associação e etc)
<b>Como? (How)</b>	Através dos contatos de whatsapp dos representantes da associação ou diretamente com a associação
<b>Quem? (Who)</b>	A equipe de vendas ficará responsável por esse contato
<b>Quando? (When)</b>	Entre os meses de setembro de 2020 e fevereiro de 2021
<b>Onde? (Where)</b>	Whatsapp
<b>Quanto? (How much)</b>	Custará o tempo da equipe de vendas

Fonte: Adaptado (2023)

#### **4.7 Etapa 5 – Execução do lançamento do serviço de consultoria jurídica e contábil**

A empresa então, após definir o serviço, fazer a análise do ambiente interno e externo, ter definido metas e objetivos, as políticas gerais e específicas e com o plano

de ação definido, bastava finalmente lançar o serviço no mercado. Na primeira semana de setembro de 2020, mais especificamente no dia 01 de setembro de 2020, a equipe de vendas iniciou a prospecção com os clientes da base.

Por questão de estratégia, ficou definido que os primeiros clientes a serem abordados seriam aqueles que já possuíam CNPJ pois a equipe acreditava que eles entenderiam mais facilmente o serviço que estava sendo oferecido em relação à aqueles clientes que ainda não tinham CNPJ.

Ainda nessa mesma semana, a equipe de marketing ficou responsável por divulgar os primeiros conteúdos acerca desse novo lançamento da empresa. Logo no dia 01 de setembro de 2020 foi feito um post nas redes sociais da empresa. Ao final da primeira semana foi feito o envio de um e-mail para toda a base de clientes contendo informações sobre esse novo lançamento e o contato da equipe de vendas caso alguém se interessasse.

Sobre a equipe de operações, como eles ainda não tinham clientes fechados para que pudessem efetivamente fazer as suas funções, eles focaram em estreitar as relações e alinhar os processos com o escritório terceirizado que iria auxiliar a empresa.

#### **4.8 Etapa 6 – Controle do serviço de consultoria jurídica e contábil**

Ao longo dos meses foram coletadas informações pelas equipes sobre suas respectivas metas e informações pertinentes para sua área. As equipes fizeram reuniões semanais internas (a equipe e seus membros) e reuniões quinzenais gerais (entre todas as equipes).

Ao final dos 6 meses do período inicial de vida do serviço, período que tinha sido definido como o lançamento, as equipes então fizeram tabelas para compilar seus resultados. Essas tabelas foram posteriormente analisadas para ajustes e adaptações a estratégia definida.

Inicialmente falando sobre a equipe de marketing, os resultados são os a seguir. Para mensurar os resultados, os números foram comparados aos objetivos estabelecidos anteriormente que eram responsabilidade da área de marketing.

**Figura 5 – Resultados da equipe de marketing**

<b>MARKETING</b>	<b>% de conclusão</b>
<b>Objetivo 3</b> Levar conteúdo até os clientes e potenciais clientes, a fim de conscientizá-los e também atrair atenção para o serviço.	100%
<b>Objetivo 3a</b> Fazer 1 live no instagram sobre o assunto	100%
<b>Objetivo 3b</b> Fazer 1 post no blog da empresa sobre o assunto	100%
<b>Objetivo 3c</b> Fazer 3 disparos de e-mail para todos os clientes da base sobre o assunto	100%
<b>Objetivo 3d</b> Fazer 3 posts no instagram sobre o assunto	100%

Fonte: Aatoria Própria (2023)

Como pode-se observar na tabela acima, a equipe de marketing conseguiu entregar perfeitamente o que foi solicitado, na verdade até acima. Devido ao grande engajamento que a empresa teve nas redes sociais ao fazer posts sobre o novo serviço, a equipe acabou fazendo 5 posts no período determinado ao invés de 3, superando as expectativas. Outro objetivo que foi excedido foram os posts no blog, que acabaram sendo 2 ao invés de 1. A equipe de marketing ressaltou que a maior parte das interações que eles tiveram nas redes sociais foram com pessoas que faziam parte de empresas juniores.

Já sobre a equipe de vendas, os resultados são os a seguir. Para mensurar os resultados, os números foram comparados aos objetivos estabelecidos anteriormente que eram responsabilidade da área de vendas.

**Figura 6 - Resultados da equipe de vendas**

<b>VENDAS</b>	<b>% de conclusão</b>
<b>Objetivo 2</b> Fazer, no mínimo, 150 reuniões com clientes da base até fevereiro de 2021	100%
<b>Objetivo 2a</b> Fazer, no mínimo, 250 contatos pelo whatsapp com potenciais clientes	88%
<b>Objetivo 4</b> Fechar, no mínimo, 10 contratos de serviço até fevereiro de 2021	90%

Fonte: Aatoria Própria (2023)

Analisando os resultados da equipe de vendas, podemos dizer que foram excelentes. Das 150 reuniões propostas a serem feitas com clientes da base até fevereiro de 2021 a equipe conseguiu fazer 188 reuniões, superando o objetivo inicial. Já sobre os contatos pelo WhatsApp, a equipe conseguiu fazer 221 das 250 propostas, porém isso não afetou em nada o objetivo principal que seria o número de reuniões marcadas. Por fim, o objetivo final de fechar, no mínimo, 10 contratos de serviço até fevereiro de 2021 foi basicamente concluído, com a equipe fechando 9 clientes das 10 propostas, porém estando em processo de finalização de negociações com outros 4 clientes. Um ponto que chamou a atenção da equipe de vendas foi que, dos 9 contratos fechados 6 foram com empresas juniores, ou seja, 66%.

Por fim, falando sobre a equipe de operações os resultados são os a seguir. Para mensurar os resultados, os números foram comparados aos objetivos estabelecidos anteriormente que eram responsabilidade da área de operações.

**Figura 7 - Resultados da equipe de operações**

<b>OPERAÇÕES</b>	<b>% de conclusão</b>
<b>Objetivo 1</b> Criar e testar os serviços de abertura de CNPJ, regularização e contabilidade mensal até setembro de 2020	100%
<b>Objetivo 1a</b> Validar o fluxo do serviço durante o mês de setembro de 2020. Por fluxo entende-se a relação da associação com empresa em estudo com o escritório terceirizado	100%

Fonte: Autoria Própria (2023)

Os objetivos da equipe de operações aparentemente pareciam simples, porém na verdade eram bem complexos. Eles precisavam alinhar todo o fluxo de informações, pagamento e documentos com a terceirizada e com o cliente, fazendo com que fluísse da melhor e mais rápida maneira possível. Independente da dificuldade, a equipe conseguiu executar isso com maestria e já no primeiro mês tinha o serviço funcionando sem maiores problemas. É claro que eventualmente problemas irão surgir, isso é natural de qualquer empresa, porém o trabalho feito pela equipe foi realmente muito bem executado.

#### **4.9 Etapa 7 – Retroalimentação do serviço de consultoria jurídica e contábil**

Após concluídos os 6 meses iniciais do lançamento proposto, as informações e resultados obtidos foram analisados com mais atenção. Acabou saltando aos olhos o quanto as interações com as empresas juniores em geral tinham sido positivas para a empresa. Isto é, tanto a equipe de vendas quanto a equipe de marketing tiveram uma recepção muito boa com esse segmento do público-alvo.

Ao tentar entender o porquê desse acontecimento, a empresa esbarrou na Lei Federal nº 13.267, de 06 de abril de 2016, também conhecida como Lei das Empresas Juniores. A lei regulamenta o funcionamento das empresas juniores e indica algumas das suas responsabilidades e atribuições. Inevitavelmente isso está relacionado com a obtenção e manutenção de um CNPJ, exatamente o que propomos no nosso serviço. Sendo assim, concluiu-se de que as empresas juniores gostavam e viam valor no nosso serviço pois elas para existirem, já precisavam desde o início estarem regularizadas devido a lei que cobrava isso, diferente de atléticas, centros acadêmicos e afins que muitas vezes ficam anos irregulares para depois se regularizarem, visto a pouca fiscalização que existe sobre eles.

Tendo isso em mente, a empresa se propôs a, dali pra frente, investir mais no segmento das empresas juniores começando a participar de eventos como marca patrocinadora e palestrante, bem como focar uma parte da equipe de vendas em contatar exclusivamente empresas juniores a fim de converter cada vez mais clientes.

Abaixo segue um quadro resumo com os objetivos propostos no desenvolvimento do planejamento estratégico e sua respectiva porcentagem de conclusão. A tabela resumo foi apresentada para compilar todos os resultados em uma única tabela, facilitando a compreensão.

Figura 8 - Quadro Resumo dos Objetivos

QUADRO RESUMO DOS OBJETIVOS	
<b>MARKETING</b>	<b>% de conclusão</b>
<b>Objetivo 3</b> Levar conteúdo até os clientes e potenciais clientes, a fim de conscientizá-los e também atrair atenção para o	100%
<b>Objetivo 3a</b> Fazer 1 live no instagram sobre o assunto	100%
<b>Objetivo 3b</b> Fazer 1 post no blog da empresa sobre o assunto	100%
<b>Objetivo 3c</b> Fazer 3 disparos de e-mail para todos os clientes da base sobre o assunto	100%
<b>Objetivo 3d</b> Fazer 3 posts no instagram sobre o	100%
<b>VENDAS</b>	<b>% de conclusão</b>
<b>Objetivo 2</b> Fazer, no mínimo, 150 reuniões com clientes da base até fevereiro de 2021	100%
<b>Objetivo 2a</b> Fazer, no mínimo, 250 contatos pelo whatsapp com potenciais clientes	88%
<b>Objetivo 4</b> Fechar, no mínimo, 10 contratos de serviço até fevereiro de 2021	90%
<b>OPERAÇÕES</b>	<b>% de conclusão</b>
<b>Objetivo 1</b> Criar e testar os serviços de abertura de CNPJ, regularização e contabilidade mensal até setembro de 2020	100%
<b>Objetivo 1a</b> Validar o fluxo do serviço durante o mês de setembro de 2020. Por fluxo entende-se a relação da associação com empresa em estudo com o escritório terceirizado	100%

Fonte: Autoria Própria (2023)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise do modelo proposto e sua respectiva aplicação no estudo de caso, pode-se concluir que, o planejamento estratégico é essencial para guiar o lançamento de um serviço em uma startup. A utilização dele orienta a empresa e deixa claro quais são os próximos passos a serem seguidos, bem como se os anteriores foram cumpridos.

A empresa estudada obteve resultados extremamente satisfatórios, tendo a equipe de marketing atingido todos os seus objetivos com 100% de conclusão e assim também foi com a equipe de operações que obteve o mesmo resultado. Apenas a equipe de vendas não atingiu 100% em todos, tendo atingido 100%, 88% e 90% de conclusão nos 3 objetivos que foram propostos. Independentemente disso, a empresa estudada considerou que o lançamento foi um sucesso. A empresa também indicou que adotará a metodologia nos seus lançamentos futuros, agora já tendo aprendido como executá-la.

A facilidade de aplicação e entendimento do planejamento estratégico incentivam muito a sua utilização por qualquer um que necessitar, visto que é uma metodologia simples e com passos claros a serem executados. Nesta linha, outros estudos relacionados a aplicação do planejamento estratégico por um engenheiro em um lançamento de serviço devem ser incentivados para que possamos ter mais exemplos e cases a serem estudados.

## 6. REFERÊNCIAS

ALVES, Caio Henrique Tagliate. **O planejamento estratégico no contexto das microempresas**: uma investigação no setor de vestuário. Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior. Juiz de Fora, 2019. Disponível em: <https://www.viannasapiens.com.br/revista/article/view/537>. Acesso em 07/05/2023.

ALVES, Juliano Nunes. **A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão da pequena empresa**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v.7, n.2, p.80-100. Campo Limpo Paulista, 2013. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/d437ce273489c126cb2bb22acd5088f1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2043071>. Acesso em: 14/06/2023.

CORAL, Eliza. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. Tese de doutorado. Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/82705/189235.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 28/05/2023.

CRUZ, Diogenes Marco de Brito. **Aplicação do Planejamento Estratégico a partir da Análise SWOT**: um estudo numa empresa de tecnologia da informação. IX Simpósio de Engenharia de Produção do Sergipe. Sergipe, 2017. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/7595/2/AplicacaoAnaliseSWOT.pdf>. Acesso em: 14/06/2023.

DALCORSO, Claudia Zuppini. **O planejamento estratégico**: um instrumento para o gestor de escola pública. Dissertação de Mestrado. São Paulo, 2011. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/bitstream/handle/9604/1/Claudia%20Zuppini%20Dalcorsopdf>. Acesso em: 14/06/2023.

DE SÁ, Tássia Thamyres Santos. Et al. **Planejamento estratégico como ferramenta de gestão e competitividade**: um estudo em uma metalúrgica de médio porte. XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Maceió, 2018. Disponível em: [https://abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_264\\_515\\_35746.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_264_515_35746.pdf). Acesso em 08/05/2023.

ELIAS, Suellen de Melo. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. Faculdade Doctum de Administração da Serra. Serra, 2016. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/1521/1/O%20PLANEJAMENTO%20ESTRATÉGICO%20DENTRO%20DO%20CONCEITO%20DE%20ADMINISTRAÇÃO%20ESTRATÉGICA.PDF>. Acesso em: 14/06/2023.

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

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D.T. **Métodos de pesquisa**. 1ª Edição. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

JÚNIOR, Inimá Índio do Brasil. **Planejamento estratégico: um estudo teórico da importância do planejamento estratégico para as organizações.** Qualia: a ciência em movimento, v.6, n.2, jul/dez 2020. Goiânia, 2020. Disponível em: <https://revistas.unifan.edu.br/index.php/RevistaICSA/article/viewFile/766/513>. Acesso em 28/05/2023

MACHADO, Mirian Magnus; KUENEL, Tiago. **Elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Ide Mel.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, v.3, n.4, p.38-60, Sem II. Blumenau, 2009. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/17641/1426>. Acesso em: 14/06/2023.

MAIA, Nathália Costa. **Análise estratégica organizacional em uma empresa distribuidora de produtos farmacêuticos.** XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Maceió, 2018. Disponível em: <https://abepro.org.br/publicacoes/artigo.asp?e=enegep&a=2018&c=35203>. Acesso em 07/06/2023.

MOURA, Luciana Leitão. **Proposta de elaboração do *balanced scorecard* em uma empresa de construção civil.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/29589>. Acesso em: 14/06/2023.

MULLER, Matheus Rodrigues. **Elaboração de direcionadores e planejamento estratégico baseados no MEG para uma empresa do setor de serviços de Santa Maria/RS.** Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2016. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2699/MÜLLER\\_Matheus\\_Rodrigues.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=2.2%20Norteadores%20estratégicos,local%20onde%20a%20organização%20atua](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2699/MÜLLER_Matheus_Rodrigues.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=2.2%20Norteadores%20estratégicos,local%20onde%20a%20organização%20atua). Acesso em: 14/06/2023.

NOGUEIRA, Vanessa Silva; OLIVEIRA, Carlos Alberto Arruda de. **Causas da mortalidade das startups brasileiras.** Revista DOM, Nova Lima, MG, v. 9, n. 25, p. 26-33, nov./fev. 2015. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/artigo-29767>. Acesso em 04/06/2023.

OLIVEIRA, Marcos Lucas de. **Análise e Planejamento Estratégico como meio de maturação de uma microempresa.** Revista de Administração e Negócios da Amazônia, V.9, n.1, jan/abr. Amazonas, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unir.br/index.php/rara/article/view/1962/1918>. Acesso em: 14/06/2023.

PAIVA, Edson de Carvalho. **A utilização do método SMART para redefinir os objetivos estratégicos da liderança: um estudo de caso aplicado em um fornecedor de peças plásticas da indústria automobilística.** Monografia. Taubaté, 2016. Disponível em: <http://repositorio.unitau.br/jspui/bitstream/20.500.11874/1231/1/Edson%20de%20Carvalho%20Paiva.pdf>. Acesso em: 12/06/2023.

PINTO, Vanessa Saraiva. Et al. **Planejamento estratégico aplicado a uma empresa de software**. XXXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Santos, 2019. Disponível em: [https://abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_295\\_1663\\_38086.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_295_1663_38086.pdf). Acesso em 08/06/2023.

QI Escolas e Faculdades. **Planejamento Estratégico**. Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/03/Planejamento-Estrat%C3%A9gico.pdf>. Acesso em 16/05/2023

SANTOS G. C. **Gerenciamento de um planejamento estratégico de desenvolvimento de produtos a partir da inovação tecnológica**. Ponta Grossa, 2011. Disponível em: [https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/23428/2/PG\\_CEGI-CI\\_VII\\_2011\\_10.pdf](https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/23428/2/PG_CEGI-CI_VII_2011_10.pdf). Acesso em 20/05/2023.

SANTOS, Aryenne Ferreira dos. **A evolução das startups**. v.5, n.2, jul.-dez. 2019, p.89-108. Goiânia, 2019. Disponível em: <https://revistas.unifan.edu.br/index.php/RevistaICSA/article/download/499/396>. Acesso em 04/06/2023.

SCHIMITH, Cristiano Descovi. **Modelo de planejamento financeiro integrado ao planejamento estratégico pessoal**. Dissertação de Mestrado. Santa Maria, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/8274/SCHIMITH%2c%20CRISTIANO%20DESCOVI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12/06/2023.

SILVA, Adriana Lopes da. **Ferramentas do planejamento estratégico: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas**. Revista de Iniciação Científica da Universidade do Vale do Rio Verde, v. 8, n. 1, p. 159-173. Três Corações, 2018. Disponível em: <http://periodicos.unincor.br/index.php/iniciacaocientifica/article/view/4316>. Acesso em: 12/06/2023.

SOUSA, Gustavo Henrique Andrade. **Elaboração de um planejamento estratégico para empresas de pequeno porte: um estudo de caso na empresa frade tecnologia**. XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Maceió, 2018. Disponível em: [https://abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_264\\_515\\_36220.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_264_515_36220.pdf) Acesso em 20/05/2023.