

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA STARTUP DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO¹

Suelen Silva Dalmina²

RESUMO

O planejamento estratégico é instrumento fundamental para potencializar o modelo de gestão, pois, permite uma visão a curto, médio e longo prazo e desta forma, viabiliza solidificar uma vantagem competitiva. O propósito deste estudo foi desenvolver um planejamento estratégico para o Setor Azul, startup de assessoria e consultoria em Tecnologia da Informação localizada no município de Passo Fundo-RS, valendo-se da inexistência de uma ferramenta para a gestão da organização. A pesquisa apresentou natureza mista, ou seja, quantitativa e qualitativa, nível descritivo e como estratégia utilizada, um estudo de caso. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado a entrevista semiestruturada e a aplicação de formulários com o gestor e com os clientes contratantes, respectivamente. Foram desenvolvidos a missão, visão e valores da empresa, e elaborado um diagnóstico estratégico, a partir da observação dos pontos fortes e fracos, bem como das ameaças e oportunidades constatadas na pesquisa. Ademais, obteve-se a postura estratégica de desenvolvimento para a empresa em questão, e diante disto, foi estabelecido os objetivos, metas e estratégias, juntamente com o incremento de um plano de ação adequado, a fim de orientar a empresa na busca por melhores resultados e contribuir para a tomada de decisão mais ágil e assertiva.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Startup. Tecnologia da Informação. Plano de Ação.

ABSTRACT

Strategic planning is a fundamental instrument to enhance the management model, as it allows for a short, medium and long-term vision and, in this way, makes it possible to solidify a competitive advantage. The purpose of this study was to develop a strategic plan for Setor Azul, an information technology advisory and consulting startup located in the municipality of Passo Fundo-RS, taking advantage of the lack of a tool for the management of the organization. The research had a mixed nature, that is, quantitative and qualitative, descriptive level and as a strategy used, a case study. As a data collection instrument, a semi-structured interview and the application of forms were used with the manager and with the contracting clients, respectively. The company's mission, vision and values were developed, and a strategic diagnosis was prepared, based on the observation of the strengths and weaknesses, as well as the threats and opportunities found in the research. In addition, the strategic development posture for the company in question was obtained, and in view of this, the objectives, goals and strategies were established, together with the increase of an appropriate action plan, in order to guide the company in the search for better results and contribute to more agile and assertive decision making.

Key-words: Strategic planning. Startup. Information Technology. Action plan.

¹ Trabalho de Estágio Supervisionado, desenvolvido sob orientação do Professor João Paulo Gardelin.

² Acadêmica do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: 169131@upf.br

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças que o mundo vem sofrendo desde o advento da Globalização, passaram a fazer com que as organizações sofressem forte impacto e precisassem se reinventar para sobreviver ao novo mercado (SCHREIBER, 2012), visto que no início, a maioria das PMEs não sentia necessidade de investir em tecnologia para dar andamento ao seu negócio e ciente que, atualmente da mesma forma isso ainda ocorre, pelo fato dos donos dos negócios serem leigos quando se trata de um ecossistema que está sempre em constante aprimoramento e mudanças.

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2022) no município de Passo Fundo - RS existem em torno de 630 Empresas de Pequeno Porte (EPP) direcionadas a prestação de serviços, quando aprofundamos esta pesquisa localizamos apenas 3 com atividade econômica classificada como Consultoria em Tecnologia da Informação. Com um mercado em crescimento escalável e significativo a empresa que estiver mais bem preparada será líder quanto a sua concorrência. Sabendo da importância da estruturação estratégica, o processo de planejamento se torna imprescindível e uma ferramenta que visa auxiliar nas tomadas de decisões assertivas é o planejamento estratégico.

Desta forma, o “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado” (Kotler, 1992, p.63).

Nesta mesma linha de pensamento, Almeida (2003, p. 13) afirma que o “Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir”.

A empresa que serviu como objeto de pesquisa para coleta de dados e análise qualitativa e quantitativa é o Setor Azul Resiliência Digital, localizada na cidade de Passo Fundo e presente no mercado desde 2018 como um projeto. Atualmente é considerada uma startup e presta serviços de assessoria, consultoria e suporte em TI para PMEs da região.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é conceber estratégias e ações através de um Planejamento Estratégico para o Setor Azul Resiliência Digital, por meio de seus objetivos específicos: desenvolver o diagnóstico estratégico; a análise de ambiente interno e externo; definição de missão, visão, valores e objetivos da empresa e dessa forma auxiliar no processo gerencial e na tomada de decisão mais assertiva a fim de obter vantagem competitiva no mercado. Assim a pergunta de pesquisa para o trabalho é: Quais são as estratégias e ações mais adequadas para a empresa Setor Azul atingir seus objetivos?

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 STARTUP

De acordo com Teixeira (2018), é considerado uma Startup empresas que implementam uma modelagem de negociações constante e escalável em um panorama de incertezas nas ações futuras. Entretanto, esta característica não se aplica apenas a empresas digitais, pois para ser considerada é fundamental a inovação diante das tarefas empreendidas para assim não ser classificada como uma empresa com conjecturas tradicionais.

Empresas com baixos custos de manutenção também podem ser consideradas uma startup, uma vez que, estas buscam um rápido crescimento equivalente a empresas novatas. De acordo com Gitahy (2016, p. 1) “uma startup é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza”.

Em concordância, Reis (2012) afirma que as Startups são os estabelecimentos que iniciam e que o principal intuito da gestão não é apenas o empreendimento dos produtos fornecidos, mas também todo cenário de incertezas, contratempos, inseguranças e diversos outras problemáticas que vão do cunho financeiro ao organizacional.

Ainda de acordo com Reis (2012), são indivíduos empreendedores que têm como principal objetivo a perseverança em conseguir alavancar sua marca e produtos, buscando por estratégias inovadoras, na qual, o “[...] Planejamento e previsão são precisos apenas quando baseados num histórico operacional longo e estável e num ambiente relativamente estático” (REIS, 2012, p.08). Partindo deste princípio, o planejamento estratégico é de suma importância não só para empresas já tradicionais, como também para as Startups, pois é esta ferramenta que irá auxiliar na otimização de recursos, tão importantes de serem alocados corretamente, afim de não gerar desperdícios nas consideradas empresas do cenário de incertezas.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

De acordo com Oliveira (2010), a implementação do planejamento estratégico pode ser considerada como uma metodologia eficaz que é utilizada para atingir objetivos futuros de maneira organizada, com o cumprimento de competências e habilidades, ou seja, este tipo de planejamento é apontado como o método mais eficiente e adequado a ser adotado pelas empresas, uma vez que, é um processo estruturado com ações coerentes.

Para Gomes e Rotermund (2019, p.83), “o planejamento estratégico é instrumento fundamental para, diante dos riscos e incertezas, desenvolver planos alternativos; unir a atenção nos resultados esperados; potencializar o modelo de gestão; e, solidificar uma vantagem competitiva.” Neste sentido, é perceptível que a implementação do planejamento estratégico nas empresas contemporâneas traz diversos benefícios.

Já Kluyver e Pearce II (2010), vem comungar os benefícios da implementação do planejamento estratégico, na qual, possibilita a implementação de diversos recursos e metodologias que proporcionam o alcance de resultados positivos. Vale salientar, que esta técnica não é eterna ao ser implantada em uma instituição, ou seja, a equipe gestora precisa estar atenta às mudanças da sociedade e do mercado para assim atualizar seus mecanismo e ferramentas. Segue abaixo uma imagem com algumas etapas do planejamento estratégico empresarial:

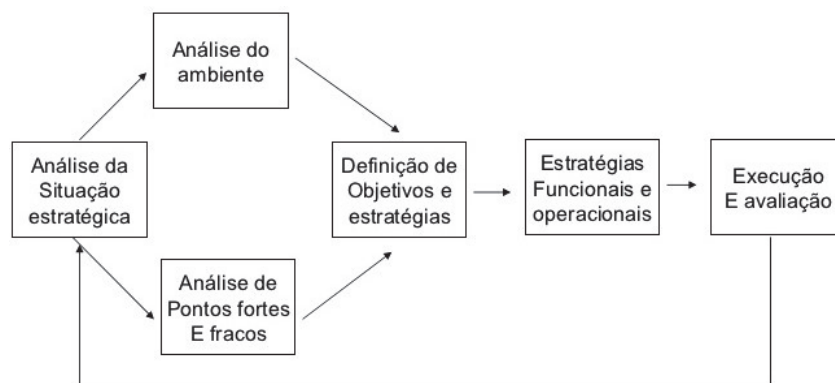


Figura 1 - Etapas do Planejamento Estratégico

Fonte: Maximiano (2008, p. 136)

Neste viés, o planejamento estratégico precisa ser arquitetado de maneira ampla de modo que venha abranger a toda equipe ou empresa, na qual, visa uma qualificação em um determinado período de tempo utilizando artifícios como esquema operacional e tático, além disso, carece estabelecer a missão, visão, valores, objetivos e metas estruturados atendendo as demandas externas e interna para que resultados promissores sejam obtidos (GOMES; ROTERMUND, 2019).

Segundo Ferreira et al. (2005), ao arquitetar e estruturar a inserção do planejamento estratégico em uma determinada empresa é relevante que os responsáveis tenham embasamento teórico e exemplo da prática de tal técnica. Entretanto, estes não devem copiar um modelo pronto, pois é necessário um planejamento otimizado, na qual, possibilite a idealização da metodologia estratégica que seja compatível com a realidade, objetivos e metas da empresa.

Desta forma, o primeiro passo do planejamento estratégico após sua definição, é conceituar o diagnóstico empresarial.

2.2.1 Diagnóstico Empresarial

O diagnóstico empresarial é a coleta de dados e análise da atual situação da empresa tanto no ambiente interno quanto externo. Desta forma, é considerado o primeiro passo do planejamento estratégico, pois, alguns autores afirmam que é mais fácil estabelecer os objetivos e como chegar até lá conhecendo e analisando a própria realidade. É importante que o diagnóstico seja realizado da forma mais fidedigna com a situação real, pois qualquer posição errada implicará em todo o restante do desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa (OLIVEIRA, 2007).

A implementação do planejamento estratégico bem como o desenvolvimento do diagnóstico estratégico são fatores imprescindíveis às organizações que buscam aumentar suas forças e ter clareza quanto às suas fraquezas para assim atuar de forma mais assertiva e com diferencial competitivo no mercado. Um facilitador do diagnóstico empresarial que permite avaliar tanto o ambiente interno, quanto externo é a análise SWOT.

2.2.2 Análise SWOT

A SWOT analisa o ambiente e serve de norte para o planejamento estratégico. Segundo McCready (2008) a SWOT tem como função posicionar-se e/ou verificar a situação e a estratégia das empresas na sua localidade, sabe-se que instrumentos estratégicos são de suma importância hoje em dia para obtenção do crescimento e desenvolvimento da organização. Sendo assim, o intuito da análise SWOT é averiguar os fatores que influenciam e de qual maneira eles podem atingir a iniciação organizacional.

A SWOT representa a análise das Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses) Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). As forças são fatores que ocorrem internamente e que são variáveis positivas, segundo Resende (2008) as forças ou fatores positivos são variáveis internas que dão condições para a organização em relação aos ambientes. Já as fraquezas, são vistas como deficiências que acabam com a capacidade de desenvolvimento da organização que devem ser seguidas para esquivar-se da falência (Matos, Matos, Almeida, 2007) ou seja, esses pontos são fatores de grande relevância para o bom funcionamento da

empresa, sendo que os pontos positivos devem ser bem administrados para não acabarem tornando-se fraquezas na empresa.

Oportunidade para Martins (2007), são fatores extremamente positivos do produto e da empresa, as oportunidades para a empresa são primícias externas e não controláveis que podem elaborar as condições positivas para a organização desde que possua interesse ou condições de utilizá-la (REZENDE, 2008). Já as ameaças são fatores externos que ocorrem fora das organizações que podem atingir de forma negativa os objetivos estratégicos. Martins, (2007) enfatiza que, as ameaças são aspectos negativos em relação ao produto, ou seja, fatores que atingem de forma direta a empresa.

Diante o exposto, serão conceituadas as análises externa e interna.

2.2.3 Análise Ambiental

A análise de âmbito empresarial possibilita a identificação de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas no que diz respeito às atividades de uma determinada empresa, internas e externas. Vale lembrar, que tais interferências podem intervir de forma positiva ou negativa quanto ao alcance de objetivos e metas (OLIVEIRA, 2010).

Em outras palavras, pode-se afirmar que esta análise é uma alternativa de avaliar os ambientes externos e internos visando o alcance da característica da empresa e a partir desse diagnóstico, expor os aspectos de modo qualitativo e quantitativo, visando as circunstâncias vigentes ou futuras, concretas ou imagináveis que podem suceder na trajetória da empresa. Vale lembrar, que este check-up pode ser realizado em diferentes esferas, sendo econômico, político, a nível de mercado, regional ou nacional e entre outros (OLIVEIRA, 2010).

É importante salientar que, esta análise não é uma certeza dos segmentos futuros da empresa e sim uma das possibilidades do mercado empresarial. Ou seja, uma possível sondagem dos princípios da empresa que tem grandes possibilidades de se tornarem reais, assim como, podem intervir nas atividades direta ou indiretamente e ainda a curto, médio ou longo prazo. Desta forma, os gestores que realizam a análise ambiental conseguem ter uma ampla noção do rumo do mercado e se prevenir em algumas tomadas de decisões (FERREIRA et al, 2005).

Neste viés, é relevante elucidar que a análise ambiental pode ser externa ou interna, pois ambas têm propósitos divergentes. Para Ferreira et al (2005), a primeira delas está dividida em duas categorias, sendo micro e macro ambiente. O microambiente está relacionado às influências externas que são capazes de atingir a empresa diretamente, como por exemplo os

concorrentes, clientes e fornecedores, ambas estão interligadas ao financeiro. Já o macroambiente está vinculado às variáveis que podem afetar as empresas de forma indireta ou direta, como as condições políticas, econômicas e socioculturais.

De acordo com Andion e Fava (2002), o ambiente interno é o grupo que a empresa consegue ter um maior controle, uma vez que é composto pelos funcionários, colaboradores, normas das políticas de vendas, fichas de limite dos clientes, métodos da gestão e o potencial de investimento e investidores.

Todavia, dentro dessas peculiaridades as forças no âmbito interno se tornam também um escudo perante a concorrência, pois permite o treinamento assertivo dos colaboradores, localização acessível, disponibilidade estratégica e produtos mais procurados no mercado. Já as fraquezas são os atributos que transmitem uma carga e interferências negativas a empresa, por isso, é de extrema relevância uma análise ambiental interna (ANDION; FAVA, 2002).

Conceituada a análise ambiental, outro ponto muito importante do planejamento estratégico é a definição da missão e visão empresarial.

2.2.4 Missão e Visão Empresarial

Dentro do planejamento estratégico, é unânime que a definição dos objetivos é um dos pré-requisitos para a construção de resultados favoráveis. Todavia, é pertinente que ao tentar estabelecê-los, sejam consideradas as condições explícitas na missão e a visão trazidos pela organização. No que tange a missão, esta é caracterizada pela expressão generalizada do papel social da empresa, levando em consideração as expectativas dos envolvidos (OLIVEIRA, 2010). Neste sentido, a efetividade do negócio é garantida pela concretização das funções pré-estabelecidas.

Quanto à pertinência da visão dentro do projeto de negócio, observa-se que a mesma está relacionada com as expectativas da organização frente às oportunidades e desafios a longo prazo. Conforme Biagio e Batocchio (2012), a visão da empresa declara formalmente a filosofia envolvida no empreendimento, traduzindo-se em motivação para colocar os profissionais em ação, e garantir a continuidade das atividades internas. Embora esteja permeada por conceitos utópicos, sua amplitude garante que os participantes estejam sempre engajados na conquista de novos patamares (OLIVEIRA, 2010).

Já para Ferreira et al (2005), a missão e a visão têm como principal propósito alinhar a característica da personalização das empresas, assim como, o intuito empresarial. Além disso, os mesmos ainda proporcionam que os líderes arquitetem os pilares que irão aperfeiçoar nas

condutas e decisões tomadas pelos gestores. Portanto, este conceito é essencial para uma implementação do planejamento estratégico e que esse tenha resultados promissores. Definidas a missão e visão empresarial é importante conhecer a matriz de posicionamento estratégico.

2.2.5 Matriz de Posicionamento Estratégico

A postura estratégica de uma empresa deve ser adotada a partir das alternativas de estratégia mais adequadas de acordo com a realidade, diante disso se estabelece quais atitudes e ações serão escolhidas para os devidos fins. A fim de facilitar na escolha da postura estratégica empresarial mais adequada, tem-se a Figura 2.

		Análise Interna		
		Predominância de		
		Pontos Fracos	Pontos Fortes	
Análise Externa	Predominância de	Ameaça	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidade	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 2 - Postura estratégica das empresas.

Fonte: Oliveira (2007, p.121)

Analisando a figura 2, segundo o autor Oliveira (2007) é possível observar que uma empresa pode assumir as seguintes posturas estratégicas: Postura estratégica de sobrevivência que é adotada quando a empresa está basicamente inserida nas ameaças e nos pontos fracos, e desta forma não está competindo com eficiência, essas estratégias devem ser utilizadas em últimos casos, como a de custos a fim de reduzir ao máximo os custos da empresa ou até mesmo a estratégia de liquidação do negócio em últimos casos; manutenção é a postura que se considera mais adequada quando os pontos fortes são constantes, mas, as ameaças externas também, o que instiga a melhoria contínua dos processos internos e que neste caso segundo o autor Oliveira (2007), podem ser apresentados como estratégias de estabilidade, estratégia de especialização e estratégia de nicho que busca focar em um único produto ou negócio; na postura estratégica de crescimento, apesar de apresentar pontos fracos o ambiente externo está propício a situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades, nestes casos devem ser utilizadas estratégias de inovação, expansão e joint venture que é a associação entre

duas empresas com o propósito de entrar em um novo mercado; o último posicionamento que se refere a estratégia de desenvolvimento pode ser considerada a melhor estratégia, pois além da empresa apresentar pontos fortes, há também o predomínio de oportunidades o que possibilita o investimento em melhoria do seus produtos e serviços, como a utilização das estratégias de desenvolvimento financeiro e de mercado.

Diante disso, vale ressaltar que é a partir do posicionamento estratégico que as empresas expõem os produtos a serem empreendidos de modo que a mesma irá distinguir-se dos concorrentes (KLIPPEL; ANTUNES JÚNIOR; VACCARO, 2007).

2.2.6 Objetivos e Metas

Tratando-se de empreendimentos formais, a determinação dos propósitos da empresa colabora para o direcionamento coerente dos esforços e recursos disponibilizados pelos diferentes colaboradores. Desta forma, a modelagem de objetivos contribui para a perfeita articulação entre recursos humanos e materiais necessários durante o desenvolvimento das atividades individuais e coletivas. Esta etapa do planejamento, pode ser expressado de forma geral, tendo uma aplicação ampla envolvendo todos os procedimentos da empresa, ou ainda, ter caráter específico, o qual normalmente está direcionado a efetivação de ações exclusivas a um determinado departamento (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010).

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2007), embora a definição de metas coincida com algumas características da modelagem dos objetivos, a abrangência destes dois conceitos se difere na prática. Enquanto que os objetivos são mais restritos a execução de etapas, as metas são mais genéricas, sendo fundamentadas pela articulação destes dentro do planejamento estratégico. Neste sentido, as metas podem ser melhor descritas como sendo a condição onde se pretende chegar em um determinado intervalo de tempo acarretado pela somatória dos esforços por parte dos integrantes da empresa.

Portanto, os objetivos e metas de acordo com Oliveira (2010), possibilitam uma boa articulação no desenvolvimento das tarefas dentro da empresa. Além de, oportunizar um ambiente agradável aos colaboradores. Estas características são elementos fundamentais do planejamento estratégico para obtenção de bons resultados.

2.2.7 Mecanismos de Implementação e Controle

Diante os conceitos apresentados, um passo muito importante é a implementação de controles que contribui com a prevenção de erros e irregularidades, facilitando a obtenção do controle efetivo. Historicamente, a importância dos Controles Internos para organizações, com ou sem fins lucrativos, tem sido reconhecida cada vez mais. Do controle originalmente mais conhecido, o do numerário em caixa, aos regimes de competência, várias outras formas de ativos passaram a receber a atenção de um sistema de Controles Internos (D'ÁVILA; OLIVEIRA, 2002, p. 15-16).

Ainda mais, para Almeida (1996, p.50), “o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”. Nesse viés, o controle serve para saber manusear o conjunto de procedimentos, para que ocorra tudo de forma efetiva dentro do âmbito empresarial, e que não haja possíveis falhas.

Controles compreendem, então, dois tipos que a administração de uma organização pode implementar, a fim de salvaguardar seus ativos, produzir dados contábeis confiáveis e auxiliar na condução ordenada dos negócios: controles administrativos e controles contábeis (ALMEIDA, 2003). Nessa premissa, o controle tem conexão com os demais setores administrativos, desde o planejamento até a avaliação dos resultados das ações previstas pelas empresas.

Diante dos conceitos apresentados, torna-se imprescindível definir os métodos e técnicas que serão utilizados no desenvolvimento e elaboração da pesquisa para obter-se o planejamento estratégico.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com relação à natureza da pesquisa, a mesma se enquadra como uma pesquisa qualitativa. A expressão “pesquisa qualitativa” compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre o indicador e indicado, entre a teoria e a ação. (MAANEN, 1979, p.520). Ademais, a natureza da pesquisa também se enquadra como

quantitativa, que “caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 51).

A presente pesquisa possui nível descritivo, Vergara (2000, p. 47) argumenta que a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Nesta mesma linha podemos dizer que uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática conforme Gil (2002, p. 121) explica.

Quanto à estratégia da pesquisa, refere-se a um estudo de caso, onde Gil (2010) considera que o estudo de caso se trata de um método profundo e exaustivo de forma a permitir um amplo e detalhado conhecimento, onde os resultados alcançados, de modo geral, são apresentados em aberto, ou seja, na condição de hipóteses, não de conclusões. A Empresa estudada foi o Setor Azul Resiliência Digital, uma Startup em processo de validação de negócio, localizado na cidade de Passo Fundo - RS, que oferece serviços de tecnologia da informação para cerca de 30 empresas da Região.

É considerada População “um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados, com respeito às variáveis que se pretende levantar” (BARBETTA, 1994, p.41). Nesse sentido, um indivíduo da pesquisa foi o proprietário, visto que a empresa possui um sócio proprietário e um sócio acionista, todavia, o sócio proprietário é quem está presente diretamente em todas as atividades da empresa. Os clientes contratuais também foram indivíduos da pesquisa, a fim de analisar da melhor forma o ambiente interno e externo.

Segundo Gil (2002, p. 32) a variável pode ser compreendida como “tudo aquilo que pode assumir diferentes valores ou diferentes aspectos, segundo os casos particulares ou as circunstâncias” No caso da presente pesquisa as variáveis envolvidas foram: planejamento, pontos fortes, pontos fracos, ameaças, oportunidades, visão, missão, objetivos, metas e estratégias.

O processo de coleta de informações se deu através de questionários para os clientes e entrevista semiestruturada, para o gestor. Segundo o Autor Gil (2008, p. 121) entende-se por questionário “um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos” neste caso, foi utilizada a escala de pesquisa Likert, afim de medir a satisfação dos clientes contratantes utilizando do grau de medição de 1 (totalmente insatisfeito) a 5 (totalmente satisfeito). Já a entrevista “É uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”. (CERVO, 2007, p.51). Neste caso a entrevista contemplou com perguntas abertas o que facilitou a análise e interpretação dos dados.

Posteriormente, o tratamento dos dados se deu através da tabulação dos resultados dos questionários, afim de obter a média de satisfação dos clientes e definir a partir de então, os pontos fortes e fracos da empresa Setor Azul. Bem como, os atributos obtidos como respostas na entrevista também foram analisados e definidos como ameaças e oportunidades do ambiente externo.

4 RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Setor Azul é uma Startup fundada no ano de 2018 na cidade de Passo Fundo - RS, inicialmente pensada como um projeto que buscava otimizar algumas soluções em redes e infraestruturas de pequenas empresas, tendo em vista a necessidade que estas tinham principalmente de manutenção de hardwares, o que até então era realizado por uma empresa de informática ou um técnico freelancer. Com o amadurecimento da ideia, o portfólio do Setor Azul começou a ser desenvolvido direcionado para pequenas e agora também médias empresas. Atualmente possui uma carteira de 29 clientes contratantes presentes em Passo Fundo e região.

Desta forma, o Setor Azul passou a direcionar sua atuação como o Setor de TI terceirizado destas pequenas e médias empresas. Com a ideia em processo de validação, em janeiro de 2022 o Setor Azul passou a dispor de um CNPJ próprio e atualmente passa por formulação de equipe e setores. O principal objetivo é estar inserindo no mercado regional, oferecendo novas soluções, aumentando o quadro de equipe e potencializando o negócio.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

A Missão da empresa é a determinação do motivo central da existência, representa a razão de ser, identifica o negócio (OLIVEIRA, 2007). A Visão empresarial representa o que a empresa quer ser, desta forma o futuro desejado da empresa (OLIVEIRA, 2007). Valores por sua vez, representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões (OLIVEIRA, 2007).

A partir deste entendimento, sugere-se as seguintes definições para a empresa:

Quadro 1 – Identificação da Missão, Visão e Valores do Setor Azul

MISSÃO	Reduzir a vulnerabilidade digital e econômica das empresas por meio da entrega de soluções exclusivas de forma consultiva e abrangente, tornando mais assertivos os investimentos em tecnologia.
VISÃO	Crescer exponencialmente no mercado de serviços em Tecnologia da Informação por meio da rede de agentes autorizados valendo-se de inovação e soluções inteligentes próprias e de parceiros de negócio.
VALORES	Entusiasmo, Inovação, Transparência e União

Fonte: Dados do estudo (2022)

4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

4.3.1 Análise Interna Ambiental

A análise interna ambiental é composta pelos itens que a empresa tem controle e pode mudar quando precisar, as forças que são as vantagens sob a concorrência no mercado e as fraquezas que desfavorecem a empresa sob a concorrência no mercado. Para o autor Oliveira (2007, p. 68) “Os pontos fortes e fracos representam as variáveis controláveis”, neste sentido, a análise interna busca identificar recursos e competências que a empresa tem com base nas capacitações, permitindo alavancá-los bem como potencializar os pontos fortes e eliminar ou suavizar os pontos fracos. Desta forma, foi realizada a análise do Setor Azul através da entrevista com o Diretor e o formulário aplicado aos clientes contratantes, e desta maneira foi possível evidenciar os pontos fortes e fracos da empresa.

4.3.1.1 Pontos fortes

Segundo Oliveira (2007), os “pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente”.

As variáveis internas obtidas nas respostas do formulário e na entrevista aberta com o gestor estão expostas na tabela abaixo, onde os pontos fortes da empresa identificados pelos respondentes foram atribuídos à um grau de relevância para cada item, sendo um (1) para pouco, cinco (5) para médio e nove (9) para muito relevante.

Tabela 1 - Pontos fortes identificados no ambiente interno do Setor Azul

VARIÁVEIS	RELEVÂNCIA		
	1	5	9
Atendimento presencial			X
Profissionalismo dos funcionários			X
Clareza das informações prestadas		X	
Conhecimento técnico dos colaboradores			X
Opções de canais de atendimento	X		
Infraestrutura da empresa		X	
Prazos e formas de pagamento		X	
TOTAL DE PONTOS FORTES		43	

Fonte: Dados do estudo (2022)

Foi observado que a totalização dos pontos fortes da empresa resultou em um grau de relevância de 43 pontos, dentre os quais, o atendimento presencial, o profissionalismo dos funcionários e o conhecimento técnico obtiveram o maior grau de relevância, justamente por ser o principal contato diretamente com o cliente, partindo do princípio de entender o problema do cliente e apresentar a solução.

Na sequência, clareza nas informações prestadas, infraestrutura da empresa e prazos e formas de pagamento aparecem como sendo de média relevância, pode-se atribuir estes fatores a fidelização do contratante visto que contribuem diretamente ao encantamento deste cliente.

E por fim como ponto forte pouco relevante, temos as opções de canais de atendimento, mostrando que é sim um ponto positivo oferecer atendimento através de canais diferentes, como ocorre hoje na empresa pesquisada, onde o contato com o cliente se dá através de WhatsApp, e-mail, telefone, formulário, chatbot e helpdesk, oferecendo facilidade e agilidade para os clientes.

4.3.1.2 Pontos fracos

Oliveira (2007) afirma que pontos fracos “são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente”.

Desta forma, foi possível identificar algumas variáveis internas do Setor Azul que podem ser classificadas como pontos fracos, visto que atrapalham ou não estão funcionando da forma correta. Essas variáveis foram obtidas através da realização da entrevista com o gestor e

da aplicação do formulário com os clientes contratantes seguindo o mesmo critério de grau de relevância.

Tabela 2 - Pontos fracos identificados no ambiente interno do Setor Azul

VARIÁVEIS	RELEVÂNCIA		
	1	5	9
Atendimento telefônico			X
Disponibilidade de soluções para as demandas		X	
Resolução dos problemas apresentados			X
Tempo de espera para atendimento			X
Preço dos serviços prestados	X		
Inexistência de Marketing		X	
TOTAL DE PONTOS FRACOS		38	

Fonte: Dados do estudo (2022)

A pontuação total de pontos fracos identificados no Setor Azul chegou em 38 pontos em relação ao grau de relevância. A variável atendimento telefônico obteve um grau de relevância alto, o qual merece atenção, pois o cliente acaba tendo que aguardar muito tempo na linha por conta da disponibilidade técnica de acesso remoto, na sequência, tempo de espera para atendimento também obteve um grau de relevância considerado alto, partindo da mesma premissa de falta de disponibilidade técnica para atendimento imediato. Também como ponto fraco muito relevante, temos a resolução dos problemas apresentados, que pode ser resultado pela falta de experiência da equipe, onde o escalonamento do atendimento acaba postergando a resposta ao cliente.

Nos pontos fracos com média relevância temos, disponibilidade de soluções para as demandas e inexistência de marketing, onde a primeira variável se caracteriza principalmente pelo valor agregado na solução, que acaba tendo que passar pelo setor de compras e orçamentação e muitas vezes deixa de ser viável financeiramente para a empresa pesquisada e da mesma forma deixa de ser entregue ao cliente. Com relação a segunda variável a empresa pesquisada não possui setor de marketing, o que dificulta a entrada de novos clientes, através da divulgação da empresa, bem como as demandas internas, que hoje são solicitadas para um profissional terceirizado, e acabam sendo entregues fora do tempo esperado.

Como ponto fraco com menor relevância, tem-se o preço dos serviços prestados, que pode ser considerado alto principalmente por ser cobrado mensalmente, da mesma forma que

alguns empresários pensam na infraestrutura de TI da sua empresa como corretiva, e não preventiva que é como o Setor Azul atua.

4.3.2 Análise Externa Ambiental

Para o autor Oliveira (2007, p. 71) a análise externa ambiental “tem a finalidade de estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças”, em outras palavras, os elementos que têm poder de influência sobre a empresa. As ameaças são os fatores que podem trazer problemas ou riscos para os negócios da empresa e as oportunidades são as possibilidades de melhorias bem como de desempenho. O objetivo desta análise é poder elencar as oportunidades do mercado para obter competitividade estratégica e após o levantamento, neutralizar as ameaças que impedem a empresa de obter esta competitividade. A realização desta análise se deu através da entrevista com o Diretor e do formulário aplicado aos clientes contratantes, depois disso, foi possível elencar as oportunidades e ameaças da empresa em questão.

4.3.2.1 Oportunidades

As oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las (OLIVEIRA, 2018).

Na tabela 3, estão listadas as oportunidades identificadas pela gerência no ambiente externo, utilizando do mesmo critério de grau de relevância, que representa o nível de frequência e/ou importância para a organização.

Tabela 3 - Oportunidades identificadas no ambiente externo do Setor Azul

VARIÁVEIS	RELEVÂNCIA		
	1	5	9
Aumento do trabalho Home Office		X	
Utilização de nuvem		X	
Adequação à LGPD			X
Seguro de dados			X
Ecossistema de agentes	X		

(continua)

(conclusão)

Sistema Single Player	X
TOTAL DE OPORTUNIDADES	34

Fonte: Dados do estudo (2022)

Com relação às oportunidades a empresa obteve um total de 34 pontos em relação ao grau de relevância, pode-se considerar muito relevante a adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) que exige das empresas que coletam e armazenam informações de clientes a definição de regras para uso e tratamento destes dados sensíveis, desta forma é considerada como uma oportunidade do ambiente externo, visto que a empresa pesquisada possui a capacidade além de consultiva, de adequação da infraestrutura de TI das empresas que precisam estar adequadas à lei. Se valendo disso, outra oportunidade de grande relevância se refere ao seguro de dados que a empresa Setor Azul oferece, que garante cobertura para possíveis vazamentos de dados ou sequestro de informações tão comuns nos dias atuais.

Observa-se que o aumento do trabalho Home Office se caracteriza como uma variável de média relevância, pois é notório que muitas empresas estão aderindo a este modelo de trabalho, o que se torna uma oportunidade para o Setor Azul juntamente com a utilização da nuvem possibilitam o acesso aos servidores de arquivos das empresas com segurança de qualquer lugar. O Sistema Single Player que a empresa pesquisada oferece é também relevante no cenário de oportunidades pois se valia da oferta de diversas soluções, em um só pacote.

Com um menor grau de relevância, tem-se o ecossistema de agentes, é através dos agentes autorizados que a empresa conseguirá atender em maior escala em várias regiões do país, aumentando não somente sua abrangência, mas também seu portfólio e seu faturamento, gerando uma oportunidade de crescimento exponencial.

4.3.2.2 Ameaças

Através da entrevista também se obteve as variáveis consideradas ameaças presentes no ambiente externo do Setor Azul, sendo elas definidas como não controláveis pela empresa e que podem criar condições desfavoráveis para a mesma. (OLIVEIRA, 2018).

Sendo assim, a tabela 4 expõe os resultados obtidos na entrevista com o gestor e fundador da empresa, seguindo a mesma lógica anterior referente ao grau de relevância.

Tabela 4 - Ameaças identificados no ambiente externo do Setor Azul

VARIÁVEIS	RELEVÂNCIA		
	1	5	9
Taxa de juros	X		
Inflação		X	
Concorrência			X
Falta de investimento			X
Alto índice de Turnover		X	
TOTAL DE AMEAÇAS		29	

Fonte: Dados do estudo (2022)

O Setor Azul obteve 29 como grau de relevância nas ameaças, sendo a taxa de juros a de menor relevância, sabendo que esta afeta não somente a empresa em questão, mas, a economia de mercado como um todo, não sendo assim, um fato isolado.

A inflação foi identificada como uma ameaça de média relevância, visto que o aumento geral nos preços afeta principalmente o poder de compra da empresa em questão de equipamentos que acabam tendo um alto valor agregado, bem como a aquisição de licenças recorrentes no mercado muito volátil, da mesma forma que afeta as empresas contratantes dos serviços do Setor Azul. Na sequência tem-se o alto índice de turnover como ameaça de média relevância, o que pode ser justificado pelo exponencial crescimento do mercado de TI, onde as empresas que oferecem melhores benefícios e oportunidades acabam por reter os talentos, consequentemente aumentando a rotatividade de pessoal.

Por fim, como ameaças de muita relevância temos a concorrência, direta e indiretamente, como empresas especializadas e prestadores de serviços corretivos e também a falta de investimento, que por se tratar de uma startup visto anteriormente na revisão de literatura que atua em um panorama de incertezas nas ações futuras (Teixeira, 2018), a captação de recursos é de grande importância para a sobrevivência e posteriormente a validação do negócio em questão.

4.4 Postura Estratégica

Oliveira (2018) argumenta que o processo para determinar o tipo de estratégia mais adequado, ocorre tendo em vista a capacitação e o objetivo estabelecido; todavia, deve-se ter a

ciência de que a escolha pode nortear o desenvolvimento da empresa por um período de tempo considerado longo. Neste sentido, a combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, utilizando a estratégia certa no momento certo, e na análise em questão, considerando a relação entre os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Desta forma, obteve-se com a análise da entrevista com o gestor e dos formulários aplicados aos clientes, predominância de pontos fortes (43) em relação aos pontos fracos (38) e quanto ao ambiente externo, um número superior de oportunidades (34) mediante as ameaças (29).

A postura apropriada para o Setor Azul, conforme os resultados alcançados é a de Desenvolvimento, como é possível verificar no quadro 2.

		ANÁLISE INTERNA	
		Pontos Fracos 38	Pontos Fortes 43
ANÁLISE EXTERNA	Ameaças 29	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades 34	Crescimento	Desenvolvimento

Quadro 2 – Descrição da postura estratégica do Setor Azul
Fonte: Dados do estudo (2022)

Diante o exposto, sugere-se que a empresa Setor Azul deva buscar por novos mercados e o aprimoramento de suas tecnologias, bem como na oferta de serviços que atendam às necessidades crescentes do mercado de TI diversificando seu portfólio de soluções.

4.5 Objetivos, Metas e Estratégias

Diante dessas afirmações, da entrevista e dos formulários aplicados, foi possível estabelecer algumas estratégias em relação aos objetivos e metas do Setor Azul Resiliência Digital. Valendo-se da postura estratégica definida através da análise do ambiente interno e externo, a qual refere-se a de desenvolvimento.

Definido o primeiro objetivo de ampliar o número de contratos, recomenda-se que a organização adote uma estratégia de desenvolvimento de mercado, ou seja, busque por uma maior quantidade de vendas e aprimore os serviços já prestados, principalmente através da tecnologia para obter vantagem competitiva sob a concorrência com o intuito de atuar também

em novos segmentos de mercado. Para alcançar o aumento da lucratividade da empresa, é necessário utilizar da estratégia de desenvolvimento financeiro, em que a empresa busca aumentar a lucratividade utilizando de alternativas como a busca por parcerias de associações com empresas da mesma área e no caso do Setor Azul, aproveitar dos recursos financeiros para investir em ações especificadamente internas, afim de melhorar os processos e aumentar a lucratividade. Já para conquistar novos agentes autorizados é indicado que a empresa utilize também a estratégia de desenvolvimento de mercado ampliando assim o mercado já atuante com novos canais de vendas, utilizando o ecossistema dos agentes autorizados para este fim.

Os objetivos, metas e estratégias baseados nos resultados da entrevista e dos formulários estão expostos no quadro a seguir.

Quadro 3 – Objetivos, metas e estratégias do Setor Azul

1	Objetivo	Ampliar o número de contratos
	Meta	76% até Dez de 2022
	Estratégia	Desenvolvimento de mercado
2	Objetivo	Aumentar a lucratividade da empresa
	Meta	Melhorar a lucratividade em 45% até Dez de 2022
	Estratégia	Desenvolvimento financeiro
3	Objetivo	Conquistar novos agentes autorizados
	Meta	Alcançar três novas cidades por mês
	Estratégia	Desenvolvimento de mercado

Fonte: Dados do estudo (2022)

4.6 Plano de Ação

Após a definição dos objetivos, metas e tipo de estratégia para se alcançar tal propósito, deve-se elaborar o plano de ação que é uma metodologia estruturada para organizar atividades, definindo pessoas responsáveis para o acompanhamento do andamento do projeto a fim de alcançar a meta que lhe é proposta. Para o autor Gil (2002 p. 146) o plano de ação pode ser entendido como o “planejamento de uma ação destinada a enfrentar o problema que foi objeto de investigação”. Diante o exposto, uma ferramenta que muito auxilia na implementação de um plano de ação de maneira rápida e eficiente é a chamada 5W2H, que representa um checklist de ações que devem ser desenvolvidas para se alcançar o objetivo proposto, esta ferramenta será utilizada nos quadros a seguir a fim de nortear os principais passos sugeridos a empresa Setor Azul em concordância com sua atual postura estratégica.

Quadro 4 – Objetivo 1: Ampliar o número de contratos

O quê?	Quem?	Porquê?	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
Investir em impulsionamento nas redes sociais	CEO	Aumentar raio de alcance das publicações	Contratando o impulsionador	Início em Julho/2022	Site	R\$ 600,00
Desenvolver o App Setor Azul	Gestor de Projetos	Para facilitar o processo de gerar orçamento	Utilizando a equipe de desenvolvedores	Até Agosto/2022	Empresa	Custo Hora RH
Desenvolver um programa de indicação	CEO	Para contatar maior número de empresas	Bonificando os contratantes quando a indicação for efetiva	Início em Julho/2022	Região Norte/ Nordeste RS	Sem custo
Divulgação em eventos do Setor de Tecnologia	CEO	Networking, conhecer as tendências e novidades do setor	Participando dos fóruns e encontros e apresentando a ideia do SA	A cada 3 meses	Rio Grande do Sul	R\$1.000,00
Contratação de mão de obra qualificada	CEO	Para suprir as demandas de atendimento	Aumentando o quadro de colaboradores	Início em Julho/2022	Passo Fundo	A orçar

Fonte: Dados do estudo (2022)

Quadro 5 – Objetivo 2: Aumentar a lucratividade da empresa

O quê?	Quem?	Porquê?	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
Desenvolver um Centro de Custos	Responsável financeiro	Redirecionar recursos desnecessários para investimento no negócio	Apurar receita e despesa de forma setorizada	Contínuo	Empresa	Custo Hora RH
Conquistar contratos	Responsável comercial	Aumentar a receita fixa mensal	Através da prospecção e contato com possíveis leads	Contínuo	Região	Custo Hora RH
Fidelizar os clientes contratantes	Responsável comercial	Para mantê-los no negócio	Encantar o cliente com o bom atendimento e soluções às necessidades	Contínuo	Região	Sem custo
Buscar parcerias com fornecedores	CEO	Para aumentar a linha de crédito e as vantagens na hora da compra	Selecionar fornecedores, fidelizando e criando um bom relacionamento de compra	Mensal	Estado	Sem custo
Buscar novas soluções	CEO/ Funcionários	Para atender as necessidades dos clientes e do mercado	Estar sempre por dentro das evoluções tecnológicas e das demandas existentes dos clientes	Contínuo	Região	Sem custo estimado
Realizar controle de inadimplência	Responsável Financeiro	Para facilitar a projeção de fluxo de caixa	Analisar as contas a receber dos clientes contratantes	Contínuo	Empresa	Custo Hora RH
Endomarketing	CEO	Motivar os colaboradores e aumentar a produtividade	Promovendo integrações, capacitações, treinamentos, ambiente descontraído e benefícios	Contínuo	Empresa	A orçar

Fonte: Dados do estudo (2022)

Quadro 6 – Objetivo 3: Conquistar novos agentes autorizados

O quê?	Quem?	Porquê?	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
Adotar um canal padronizado de comunicação com agentes	Gerente de Operações	Para centralizar a comunicação com os agentes	Realizando levantamento de requisitos para adotar um canal de comunicação eficiente	Até Agosto/2022	Empresa	A orçar
Investir em Marketing (Divulgação e Propaganda)	CEO	Aumentar o alcance direcionado a possíveis novos agentes	Através da divulgação em meios de comunicação, redes sociais, sites, jornais e rádios	Início em Julho/2022	Empresa	A orçar
Desenvolver treinamento para os Agentes Autorizados	Responsável Comercial	Aumentar a capacidade de venda direta	Através de Workshop	Início em Julho/2022	Empresa	Custo Hora RH
Desenvolver um plano de comissionamento	CEO	Para estimular as vendas dos agentes	Definindo um percentual de comissionamento progressivo que seja atrativo	Até Agosto/2022	Empresa	Sem custo
Instigar a concorrência de agentes através da divulgação	Responsável Comercial	Para ter um diferencial competitivo quanto a concorrência	Divulgando a parceria com o Setor Azul, e o aumento do portfólio oferecido	Contínuo	Região	Custo Hora RH

Fonte: Dados do estudo (2022)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo desenvolver um Planejamento Estratégico para o Setor Azul Resiliência Digital, uma startup inserida no mercado de TI considerado muito volátil e suscetível a mudanças. Valendo-se inexistência desta ferramenta, tornou-se possível a elaboração da missão, visão e valores, bem como a análise interna e externa da empresa e a partir disso a composição das estratégias mais adequadas para a empresa objeto da pesquisa, atingir seus objetivos.

Diante disso, foi aplicada a pesquisa quantitativa através de um formulário encaminhado via e-mail aos 29 atuais contratantes, onde destes, 9 contribuíram para a pesquisa. Para se obter uma visão das ameaças e oportunidades do ambiente externo também foi realizada a pesquisa qualitativa, através de uma entrevista com questões abertas com o diretor e gestor da empresa.

Após a análise dos dados obtidos, foi possível observar que a empresa apresentou predominância de oportunidades (34) no ambiente externo, e de pontos fortes (43) no ambiente interno. Neste sentido, foi possível concluir que a empresa se encontra em uma posição de desenvolvimento. Tal postura estratégica exige a busca por melhorias como oferta de novos serviços e buscas por novos mercados. Vale ressaltar que a postura estratégica do Setor Azul ficou muito próxima também de ser considerada em uma posição de Manutenção e Crescimento, o que deve ser monitorado constantemente pelo gestor, visto que essa oscilação de posicionamento pode facilmente ocorrer.

Com os dados da análise interna e externa, foram estabelecidos os objetivos, metas e as estratégias a serem adotadas para a obtenção dos resultados necessários, os quais foram expostos no plano de ação. Sendo assim, diante o objetivo geral da pesquisa, as estratégias e ações mais adequadas para a empresa Setor Azul atingir seus objetivos como ampliar o número de contratos, aumentar a lucratividade da empresa e conquistar novos agentes autorizados, junto as suas metas, puderam ser desenvolvidas a fim de definir o que será feito, porque, onde, quem irá fazer, em que momento, quanto custará e como será feito.

A pesquisa apresentou como limitações a dificuldade de coleta de dados com os clientes contratantes, visto que poucos contribuíram com as respostas, o que dificultou o desenvolvimento da pesquisa quanto a dados mais reais possíveis e que apresentassem realmente a média do ponto de vista geral.

Como recomendações para trabalhos futuros, sugere-se que o planejamento estratégico do Setor Azul seja contínuo e reavaliado constantemente, a fim de estar sempre o mais fidedigno possível com a realidade do mercado e da empresa em si, da mesma forma que se sugere a

reavaliação do índice de satisfação geral podendo ser aplicada a análise estatística da regressão para verificar tal variável.

Por fim, o desenvolvimento da presente pesquisa, demonstrou o quão importante é a realização de um planejamento estratégico, pois este tornou possível a identificação do desempenho da empresa no ambiente de atuação, bem como, detectou falhas e oportunidades a serem aproveitadas, o que facilita a definição das estratégias mais adequadas tanto para curto quanto para longo prazo, contribuindo para o aumento da competitividade da empresa e proporcionando assim maior segurança na tomada de decisão mais assertiva.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.C. **Auditoria**: Um curso moderno e completo. 5ª ed., São Paulo, Atlas. 1996.

ALMEIDA, M. C. **Auditoria**: Um curso Completo. São Paulo: Ed. Atlas, 6. Ed., 2003.

ALMEIDA, Martinho I. R. **Manual de planejamento Estratégia**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. **Planejamento Estratégico**. Coleção gestão empresarial. n.1, v.1, 2002. Pág. 27-38.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1994.

BIAGIO, L. A. BATTOCCHIO, A. **Plano de negócios**: estratégia para micro e pequenas empresas. 2. ed. São Paulo: Manole, 2012.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

D'ÁVILA, M.Z.; OLIVEIRA, M.A.M. de **Conceitos e técnicas de controles internos nas Organizações**. São Paulo: Nobel. 2002.

FERREIRA, Maraísa Angélica D.; SILVA, Marcos Euclides; SOUZA, Reginaldo; RIGUEIRO, Vanessa; Miranda, Isabella Tamine Parra. **A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p.34-39, jan./jun. 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITAHY, Yuri. **O que é uma Startup**. Portal Revista Exame, 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>. Acesso em 28 de março de 2022.

KLIPPEL, Marcelo; ANTUNES JÚNIOR, José Antonio Valle; VACCARO, Guilherme Luís Roehe. **Matriz de posicionamento estratégico de materiais**: conceito, método e estudo de caso. Gest. Prod., São Carlos, v. 14, n. 1, p. 181-192, jan.-abr. 2007.

KLUYVER, C. A.; PEARCE II, J. A. **Estratégia**: uma visão executiva. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

REIS, E.A **Startup Enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo. Lua de Papel, 2012.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SCHREIBER, D. **Inovação e desenvolvimento organizacional**. Editora Feevale, 2012.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2022. **Classificação das empresas de pequeno porte segundo atividade econômica**. Disponível em: <https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empresas>. Acesso em 02 de abril de 2022.

TEIXEIRA, Leonardo. **Planejamento estratégico: startup de soluções tecnológicas de idiomas**. Caderno de Gestão e Empreendedorismo. v.6, n.3, 2018, p. 90-103.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: Conceitos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Anexo 1

Roteiro de entrevista com o Gestor

1) Quais as oportunidades e tendências de negócios no setor de atuação? Considerando economia, política, clientes, fornecedores, concorrência, legislações e situações variáveis do ambiente externo?

2) Quais as possíveis ameaças identificadas para a empresa? Considerando economia, política, clientes, fornecedores, concorrência, legislações e situações variáveis do ambiente externo?

3) Quais as virtudes e fortalezas da empresa? Considerando financeiro, RH, marketing e demais operações e processos?

4) Quais as principais deficiências da empresa hoje? Quais as variáveis que impedem a empresa de ter melhores resultados?

5) Como você vê sua empresa no atual cenário regional, em questão de competitividade?

Anexo 2

Formulário para Clientes

1. A quanto tempo é cliente do Setor Azul?

- A menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 3 anos
- A mais de 3 anos

2. Assinale seu nível de satisfação com relação aos seguintes atributos, considerando: 1) Para Totalmente Insatisfeito e 5) Para Totalmente Satisfeito.

	1	2	3	4	5
Preço dos serviços prestados					
Prazos e formas de pagamento					
Disponibilidade de soluções para as demandas					
Resolução dos problemas apresentados					
Atendimento telefônico					
Atendimento presencial					
Clareza das informações prestadas					
Conhecimento técnico dos colaboradores					
Profissionalismo dos funcionários					
Tempo de espera para atendimento					
Infraestrutura da empresa					
Opções de canais de atendimento					
Satisfação geral					