

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DE  
*SOFTWARE***

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Renan Daloma Saldanha**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2016**

**ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DE  
*SOFTWARE***

**POR**

**Renan Daloma Saldanha**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Centro de Tecnologia da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Engenharia de Produção**.

**Orientador: Prof. Dr. Mário Luiz Santos Evangelista**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2016**

# ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DE SOFTWARE

RENAN DALOMA SALDANHA (UFSM)

renan-saldanhaep@hotmail.com

MÁRIO LUIZ SANTOS EVANGELISTA (UFSM)

mario.santos.evangelista@gmail.com

*Com a crescente competitividade no setor de tecnologia de informação e a maior necessidade das empresas possuírem norteadores e metas estabelecidas, torna-se fundamental a elaboração de estratégias para garantir sua sustentabilidade. Tendo isso em vista, o presente estudo tem como objetivo elaborar um planejamento estratégico para uma empresa de software e terceirização de serviços da cidade de Santa Maria, RS. O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada e abordagem qualitativa, com objetivo exploratório de definir os norteadores estratégicos da empresa em estudo, priorizando fatores ambientais para futura atuação e visando contribuir com a tomada de decisões dos gestores, propondo assim ações que possibilitem o atingimento dos resultados desejados.*

*Palavras-chave:* PLANEJAMENTO; PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO; ANÁLISE AMBIENTAL; ESTRATÉGIA; EMPRESA DE SOFTWARE

*With an increasing competitiveness, in the information technology sector and a greater need for companies to have guiding principles and established goals, it is essential to develop strategies to ensure their sustainability. With this in mind, the present study aims to elaborate a strategic plan for a software and outsourcing services company in the city of Santa Maria, RS. The present study is characterized as a research of an applied nature and a qualitative approach, with the exploratory objective of defining the strategic guiding principles of the company under study, prioritizing environmental results for future action and aiming to contribute to managerial decision making, thus proposing actions that enable the achievement of the desired results.*

*Keywords:* PLAN; STRATEGIC PLANNING; ENVIRONMENTAL ANALYSIS; STRATEGY; SOFTWARE COMPANY

## 1 INTRODUÇÃO

Com constantes avanços tecnológicos, o setor de tecnologia de informação demonstra um contínuo crescimento em nível global. Com a evolução da tecnologia, conseqüentemente há uma baixa nos preços de produtos de segunda linha, tornando-se acessível aos demais âmbitos da sociedade que antigamente encontravam-se fora do ambiente tecnológico. As empresas que usufruírem das oportunidades deste setor terão uma maior vantagem competitiva e poderão aproveitar do constante crescimento desse mercado (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2014).

Por outro lado, é enorme a competitividade neste setor. São relativamente poucas as barreiras para a criação de empresas de tecnologia de informação e o número de empresas deste setor, geradas recentemente, é grande (SEBRAE, 2014). Assim, estas tornam-se competitivas em âmbito nacional e, em outros casos, internacional.

De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade (2014), este aumento da competitividade com o passar do tempo exige das organizações que se façam eficazes na sua atuação no mercado, tendo seus objetivos estratégicos bem definidos para serem alcançados. Com isso é de extrema importância a utilização de técnicas e ferramentas visando o apoio na gestão organizacional, tática e operacional. Sendo assim, o uso do planejamento estratégico torna-se um grande aliado para manter a capacidade de competição de tais organizações.

Planejamento é o desdobramento mais metódico de programas de ação designado a alcançar objetivos de negócio definidos de comum acordo através da análise, da avaliação e da seleção das oportunidades previstas (BRONDANI, 2008).

Segundo Oliveira (2012) planejamento estratégico é o processo administrativo que concede sustentação metodológica para que se estabeleça a melhor direção que a empresa deve seguir, tendendo ao otimizado grau de relação com o macro ambiente, atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico ajuda a empresa de pequeno porte a direcionar o foco no que para ela tem mais importância. A inserção do planejamento estratégico afeta diretamente na receita das empresas de pequeno porte, quando se consegue implementá-lo, há um crescimento tanto da empresa quanto da sua receita (SILVA *et al*, 2013).

Tavares (2008) afirma que a gestão estratégica exercita a prática no processo de decisão, tendo maior clareza em sua direção voltada para a visão e missão da organização. Incentiva a procura do futuro por todos os níveis, motivando a criatividade e inovação e aumentando o estímulo das pessoas pelo trabalho.

Indo de encontro a isso, o trabalho tem como tema a elaboração de um planejamento estratégico para uma empresa de software de Santa Maria, RS, que busca sua inserção no mercado local. Como problema de pesquisa, apresenta-se a falta de estratégias de atuação para o atingimento dos seus objetivos no mercado que está se inserindo.

Podem-se abordar como questões de pesquisa as seguintes perguntas:

- Como a empresa pode analisar o ambiente na qual está inserida?
- Como a empresa pode definir norteadores que a diferenciem das demais empresas já inseridas no mercado?
- Como entender as necessidades de seu mercado?

Este estudo de planejamento estratégico, distingue-se de outros trabalhos devido à empresa estar inserida num ambiente educacional, onde a execução deste trabalho justifica-se como um modo de aplicação, tanto do meio acadêmico quanto dos estudantes envolvidos na incubação da empresa, das concepções de um planejamento estratégico. Além da empresa não possuir um planejamento estratégico consolidado, para que ela consiga estar bem estruturada para sua inserção no mercado de trabalho.

De acordo com Kotler (2000) o segredo para o sucesso de uma organização está no seu planejamento estratégico, especialmente pela competitividade apresentada pelas organizações concorrentes entre si. Neto (1997) afirma que dos problemas expostos pelas pequenas empresas, 80% deles são de natureza estratégica, sendo apenas 20% por falta de recursos. Por isso, relaciona-se à estratégia o crescimento da competitividade e sobrevivência de pequenas empresas e este trabalho se justifica como uma ferramenta de crescimento para a organização.

Assim, planejamento é o fator que estabelece os objetivos e que toma a decisão sobre os recursos e tarefas fundamentais para atingi-los apropriadamente. A análise do ambiente de atuação da empresa é outra situação importante, para reconhecimento de todos fatores influenciáveis na tomada de decisão e que possam afetar seu negócio (CHIAVENATO, 2004).

Um bom planejamento impulsiona a organização na direção correta, ajudando para que ela possa se antecipar às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2014).

O objetivo geral deste trabalho é elaborar estratégias para uma empresa do ramo de tecnologia da informação de Santa Maria, RS, visando contribuir com a tomada de decisões dos gestores.

Os objetivos específicos deste estudo consistem em:

- Realizar uma análise ambiental interna e externa, além de caracterizar a empresa em questão;
- Definir os norteadores estratégicos da empresa estudada;
- Elaborar objetivos e estratégias mensuráveis para a empresa;
- Propor um plano de ações de melhoria para a empresa em questão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico será abordada a literatura referente ao trabalho focando nas informações consideradas chave para dar sequência à metodologia e ao atingimento dos objetivos propostos.

### 2.1 Estratégia

A estratégia foi criada na Grécia, onde foi dado esse nome a um conceito militar. A palavra estratégia vem do grego *strategos*, podendo ser traduzida como “plano de destruição de inimigos através do efetivo uso de recursos” (STEAD; STEAD, 2008). A estratégia já era considerada uma atividade administrativa na Grécia antiga, porém foi somente depois da Segunda Guerra Mundial que passou a ser utilizada em empresas, principalmente indústrias bélicas que cresceram e precisavam de norteadores para ter continuidade em seu sucesso. (PORTH, 2002).

Estratégia é um conceito com grande utilização acadêmica e empresarial, sendo um assunto muito amplo e diverso, apresentando grandes divergências, porém complementares entre si (PORTH, 2002). Academicamente a estratégia começou a ser abordada juntamente com disciplinas de Sociologia e Economia, abordando teorias organizacionais e sendo mais tarde considerada como gestão estratégica (VASCONCELOS, 2009).

Segundo Stead e Stead (2008), a gestão estratégica derivou da política empresarial, conceito o qual trata a organização como um sistema que deve usar recursos financeiros de forma eficaz e coordenar as atividades da empresa buscando sucessivamente o lucro.

Hoje, a gestão estratégica tem suma importância devido ao fato de ser constituída a partir do conjunto de processos gerenciais que mantém a empresa integrada ao seu ambiente e

no caminho do desenvolvimento, garantindo o atingimento de seus objetivos (CAMARGOS; DIAS, 2003).

## **2.2 Planejamento estratégico**

Planejamento pode ser definido como o processo contínuo de tomada de decisão, não podendo ser confundido com a resolução de problemas, pois se trata de uma ação proativa. Dentro de empresas, planejar consiste em analisar e definir objetivos, os quais posteriormente devem ser desenvolvidos para garantir o alcance de resultados da organização (OLIVEIRA, 2012).

Já, segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2014), planejamento estratégico é definido como um processo gerencial que busca estabelecer o caminho ao qual a organização deve seguir, otimizando sua relação com o ambiente e facilitando o alcance dos objetivos em longo prazo. O planejamento estratégico é ideal para as empresas que buscam a excelência na gestão, pois por meio dele é possível traçar o rumo para o alcance de sua visão e garantir a execução da missão.

Planejamento estratégico também pode ser definido, por Drucker (1984), como um processo sistemático, com o maior conhecimento possível do futuro, utilizado para tomar decisões arriscadas, definir atividades para a execução das decisões e medir o resultado dessas decisões em relação às expectativas dos gestores.

Segundo Oliveira (2012), o planejamento estratégico pode ser compreendido como um processo que envolve toda a organização na escolha de seu futuro, sendo necessário o envolvimento da alta gerência em sua definição e disseminação entre os colaboradores.

Para a elaboração de um planejamento estratégico, Oliveira (2012) apresenta como modelo as seguintes etapas: Diagnóstico do ambiente no qual a empresa está inserida; Definição de Norteadores Estratégicos; Definição de instrumentos prescritivos e quantitativos; Controle e revisão contínua dos objetivos. Estas etapas podem ser visualizadas na Figura 1.

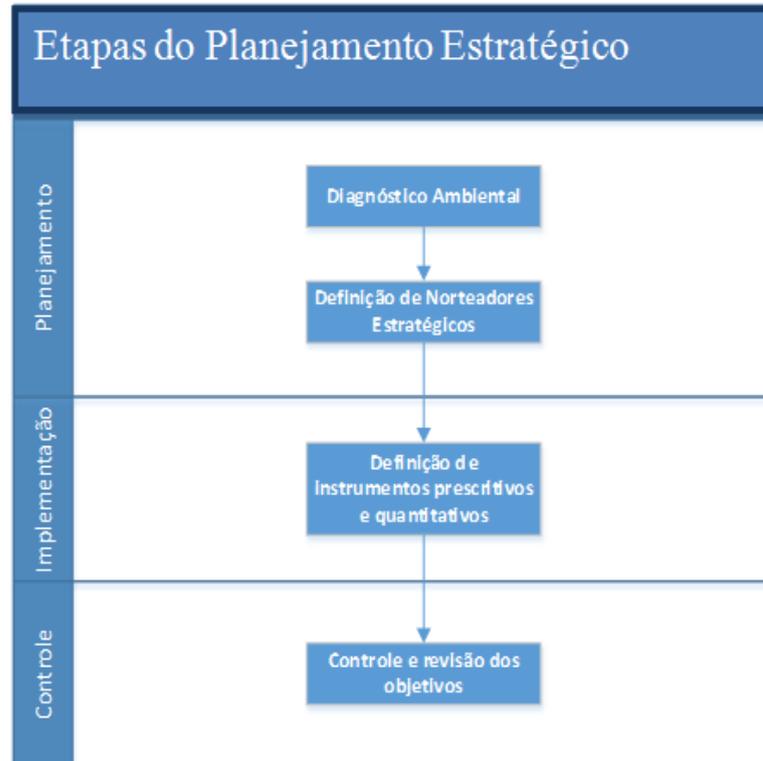


Figura 1 – Etapas do planejamento estratégico  
 Fonte: Adaptado de: Oliveira (2012)

Para este estudo, a proposição do planejamento estratégico será baseada no modelo descrito, contemplando todas as etapas através da análise ambiental, definição de norteadores, elaboração de objetivos, definição de ações e elaboração de método de controle de resultados. Desta forma a literatura é mais aprofundada nestes tópicos nas seções a seguir.

### 2.3 Diagnóstico ambiental

A análise ambiental é a primeira atividade do processo de planejamento estratégico, utilizada para verificar as potencialidades e vulnerabilidades de uma empresa, sendo primordial para o melhor direcionamento dos esforços de melhoria nos resultados organizacionais. O ambiente a ser analisado pode ser dividido em dois tipos: ambiente externo e ambiente interno (CERTO e PETER, 2010).

O ambiente externo das organizações pode ser dividido em macro ambiente e microambiente. Segundo Tavares (2008), macro ambiente é definido por um contexto de forças incontroláveis que atuam sobre a empresa, denominadas de ameaças e oportunidades, podendo ser referentes à aspectos socioeconômicos, culturais, tecnológicos e naturais. Já o

microambiente é definido por Chiavenato (2004), como o nicho de onde a empresa retira seus insumos e propõem seus produtos e serviços.

Em relação ao ambiente interno, Certo e Peter (2010) afirmam que as variáveis referentes a este contexto podem ser referentes às áreas administrativas, de marketing, de recursos humanos e financeiras, contemplando tanto processos como estruturas e infraestruturas da empresa. Para Kotler (2000), a análise do ambiente interno consiste em uma avaliação das áreas ou departamentos da empresa, permitindo conhecer suas potencialidades e deficiências em relação às competências de marketing, financeiras, produção e administrativas.

Como ferramenta principal para a melhor aplicação de uma análise ambiental é apresentadas a seguir a Análise SWOT priorizada. Com a utilização da mesma, é possível realizar um diagnóstico ambiental e visualizar focos de ação para futuras melhorias.

### 2.3.1 Análise SWOT

Nassor *et al.*, (2007) comenta que a formulação estratégica pode ser compreendida como um processo intelectual onde são analisados: o ambiente externo da empresa como, por exemplo, as oportunidades e ameaças que determinado mercado pode oferecer e o ambiente interno da empresa, seus pontos fracos e fortes.

Este tipo de análise é conhecido como análise SWOT, sendo uma ferramenta utilizada como suporte de gestão para a execução de planejamento estratégico. A sigla SWOT faz referência às palavras *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), devendo ser realizada buscando variáveis que definem os fatores favoráveis e desfavoráveis da organização tanto interna quanto externamente (ANSOFF e MCDONNELL, 1984).

Os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças podem ser definidos, respectivamente, como: as variáveis internas que permitem uma condição favorável para a empresa; as variáveis internas que causam uma situação desfavorável para a empresa; as variáveis externas incontroláveis que podem criar condições favoráveis para a organização; as variáveis externas incontroláveis que podem criar condições desfavoráveis para a mesma (OLIVEIRA, 2012).

Com a utilização da análise SWOT, é possível posicionar uma empresa, de forma que ela possa tirar vantagem de suas oportunidades e evitar suas ameaças ambientais. Podendo

também, com o uso desta análise, maximizar os pontos fortes e reduzir o grau de influência dos pontos fracos de uma organização (WRIGHT *et al*, 2000).

Para selecionar quais pontos da análise ambiental merecem maior atenção, Meireles (2001) sugere a utilização de matrizes de priorização, para determinar alternativas e fazer escolhas com métodos e critérios mais rigorosos. Com a utilização destas matrizes é possível definir quais pontos de análise a empresa deve direcionar esforços.

Neste contexto, as matrizes de priorização são consideradas ferramentas administrativa para analisar e direcionar soluções através da priorização de problemas. Cada problema recebe notas em relação aos critérios avaliados, para posteriormente efetuar a multiplicação dos valores. Após o cálculo do produto destes critérios torna-se prioridade no processo de decisão os problemas que apresentaram maior valor nesta multiplicação (VASCONCELOS, 2009).

## **2.4 Norteadores Estratégicos**

Segundo Costa (2007), norteadores estratégicos são essenciais para dar um rumo para a organização, identificando qual a direção a ser tomada para a garantia do sucesso e o aumento da competitividade. Os norteadores são definidos como um conjunto de elementos que caracterizam o futuro da organização, sendo os principais norteadores estratégicos a Missão, a Visão e os Valores.

Oliveira (2012) conceitua a Visão como os limites que os proprietários e os executivos principais da organização têm a capacidade de enxergar com uma abordagem mais ampla, dentro de um período de tempo mais longo. Segundo Rodrigues *et. al.*, (2009), a visão da empresa é o objetivo de posicionamento para o seu futuro, definindo seus resultados e como deseja ser conhecida.

Para a elaboração da visão da organização, Tavares (2008) afirma que deve-se levar em conta pelo menos cinco fatores, sendo eles: a habilidade em concentrar e aplicar de modo criativo o aprendizado sobre o mercado e a área de atuação; a presença na mente dos consumidores através da marca; a capacidade de administrar parcerias; o desenvolvimento e manutenção de competências; habilidade em explorar o capital humano, como estrutura aos fatores anteriores.

Missão, para Tavares (2008), é a dimensão do negócio concretizando-se nas ações diariamente exercidas pelos membros das empresas. Consiste na razão dela existir e na definição do seu espaço de atuação.

De acordo com Oliveira (2012) missão é a razão de ser da empresa, buscando determinar o negócio da organização e quais os tipos de atividades a organização deverá se concentrar para atingir sua visão. Segundo Drucker (1984), somente com uma definição clara de missão, uma empresa pode estabelecer objetivos claros e realistas.

Os valores representam a união dos princípios e crenças essenciais de uma organização, proporcionando sustentação para todas suas principais decisões (OLIVEIRA, 2012). Já Trento e Girardi (2008) constataam que são suas características, suas virtudes e as suas qualidades, as quais podem ser avaliadas. São atributos muito importantes para a empresa, ou seja, devem ser conservadas e encorajadas.

Para Costa (2007), valores são virtudes e qualidades da organização que estão diretamente ligados à cultura organizacional e aos resultados da empresa. Desta forma, estes atributos tornam-se importantes para a organização e devem ser preservados ou incentivadas pelas lideranças, garantindo sua influência positiva nos objetivos da empresa.

## **2.5 Objetivos estratégicos mensuráveis**

Para Rodrigues *et al.*, (2009), objetivos estratégicos são resultados quantitativos e qualitativos podendo ser relacionados as metas, que são resultados quantitativos mensuráveis com prazo pré-determinado. Desta forma pode-se definir os objetivos como os resultados desejados estrategicamente pela empresa e as metas como a mensuração numérica do objetivo.

Segundo Costa (2007), os objetivos estratégicos tem a finalidade de gerar desafios ao planejamento estratégico, pois quanto maiores forem as metas, mais difícil será o planejamento e sua execução.

Depois de definidos os objetivos e metas, seu monitoramento é de suma importância, pois por estar inserida em um ambiente dinâmico a empresa pode mudar suas perspectivas constantemente. Desta forma, o acompanhamento periódico dos resultados é essencial para um bom planejamento, assim um bom sistema de acompanhamento desses indicadores de desempenho da organização é necessário para a definição de ações contentivas ou de melhoria (COSTA, 2007).

## 2.6 Ferramenta 5W2H

Segundo Polacinski (2012), a ferramenta 5W2H consiste num plano de ação para qualquer prática que necessite ser realizada, trazendo maior clareza ao operador e servir como um mapeamento da mesma para posterior gestão das informações. O objetivo principal da ferramenta é responder completamente sete questões, as quais são apresentadas na Figura 2.

Método dos 5W2H			
5W	What	O que?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por quê?	Por quê a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada a ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Figura 2 – Ferramenta 5W2H  
Fonte: Adaptado de Polacinski (2012)

Segundo o SEBRAE (2008), a técnica 5W2H é uma ferramenta simples, porém poderosa, para auxiliar no conhecimento e na análise de determinado processo, problema ou ação, podendo ser utilizada em três etapas na solução de problemas:

- a) Diagnóstico: na investigação de um problema ou processo, para aumentar o nível de informações e buscar rapidamente as possíveis falhas;
- b) Plano de ação: auxiliar na montagem de um plano de ação sobre o que deve ser feito para eliminar um problema;
- c) Padronização: auxiliar na padronização de procedimentos que devem ser seguidos como modelo, prevenindo o reaparecimento de modelos.

## 3 METODOLOGIA

Nesta seção será caracterizada a empresa em estudo, quanto à localização, sua área de atuação e o serviço oferecido, além da classificação do trabalho e a descrição das etapas contempladas na realização da pesquisa.

De acordo com SEBRAE (2015), no Brasil o setor de serviços representa 68,5% do Produto Interno Bruto (PIB) e por mais de 70% dos empregos formais, sendo também considerada a atividade econômica que mais recebe investimentos diretos estrangeiros.

Neste contexto, o objeto de estudo desta pesquisa é uma empresa do ramo de tecnologia de informação da cidade de Santa Maria, RS, sendo que a mesma encontra-se incubada na Universidade Federal de Santa Maria através da Incubadora Tecnológica de Santa Maria (ITSM). A empresa em questão possui nome fantasia *Stips* e inicia sua trajetória no mercado de *softwares* da cidade no ano de 2016, estando momentaneamente em processo de planejamento e estruturação.

O segmento ao qual a *Stips* pretende atuar é o mercado de prestação de serviços na cidade de Santa Maria, RS, trazendo como alternativa ágil, ao público jovem, a possibilidade de encontrar profissionais de diversas áreas de atuação em uma simples busca no celular. Desta forma, a empresa pretende lançar, ainda no ano de 2017, uma plataforma para facilitar a busca e o contato de pessoas que possuem necessidades de prestação de serviço a domicílio.

Como o objetivo da empresa tem-se, além de garantir a facilidade de acesso do consumidor final aos prestadores de serviço a domicílio, a geração de empregos indiretos. Estes empregos seriam gerados através da canalização da demanda por prestação de serviço em uma interface para *smartphones*, garantindo continuidade e possibilidade de crescimento profissional para os prestadores de serviço.

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, que segundo Gerhardt e Silveira (2009) tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A abordagem do estudo em questão é qualitativa. Esta abordagem tem como objetivo produzir informações aprofundadas e ilustrativas, seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991).

Quanto ao objetivo, tem carácter exploratório. Gil (2007) afirma que este tipo de pesquisa objetiva proporcionar uma maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Foi feito um estudo de caso para determinação do planejamento estratégico de empresa em questão, no qual o estudo de caso engloba o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. (TURRIONI; MELLO, 2012)

A seguir, serão descritas as etapas contempladas na realização da pesquisa: Definição do tema, Pesquisa bibliográfica, Definição dos norteadores estratégicos, Coleta de dados, Análise ambiental, Sugestão de estratégias, Determinação de objetivos, Estabelecimento de

metas, Seleção das estratégias, Definição de Planos de ações, Estabelecimento de Indicadores e um Sistema de acompanhamento.

De acordo com Tavares (2008) a definição de um processo de gestão estratégica deve seguir as características de cada organização, tendo vários fatores que influenciarão a maneira como cada atividade deverá ser desenvolvida, como sua natureza, seu porte, sua cultura, entre outros.

Contudo, para a elaboração do planejamento estratégico da empresa em questão será utilizado o modelo proposto por Oliveira (2012), o qual apresenta 5 macro etapas: Diagnóstico ambiental; Definição de norteadores estratégicos; Definição de objetivos prescritivos e quantitativos; Definição de ações a serem tomadas; Controle e revisão dos objetivos. Sendo assim as etapas do estudo em questão estão expostas na Figura 3.

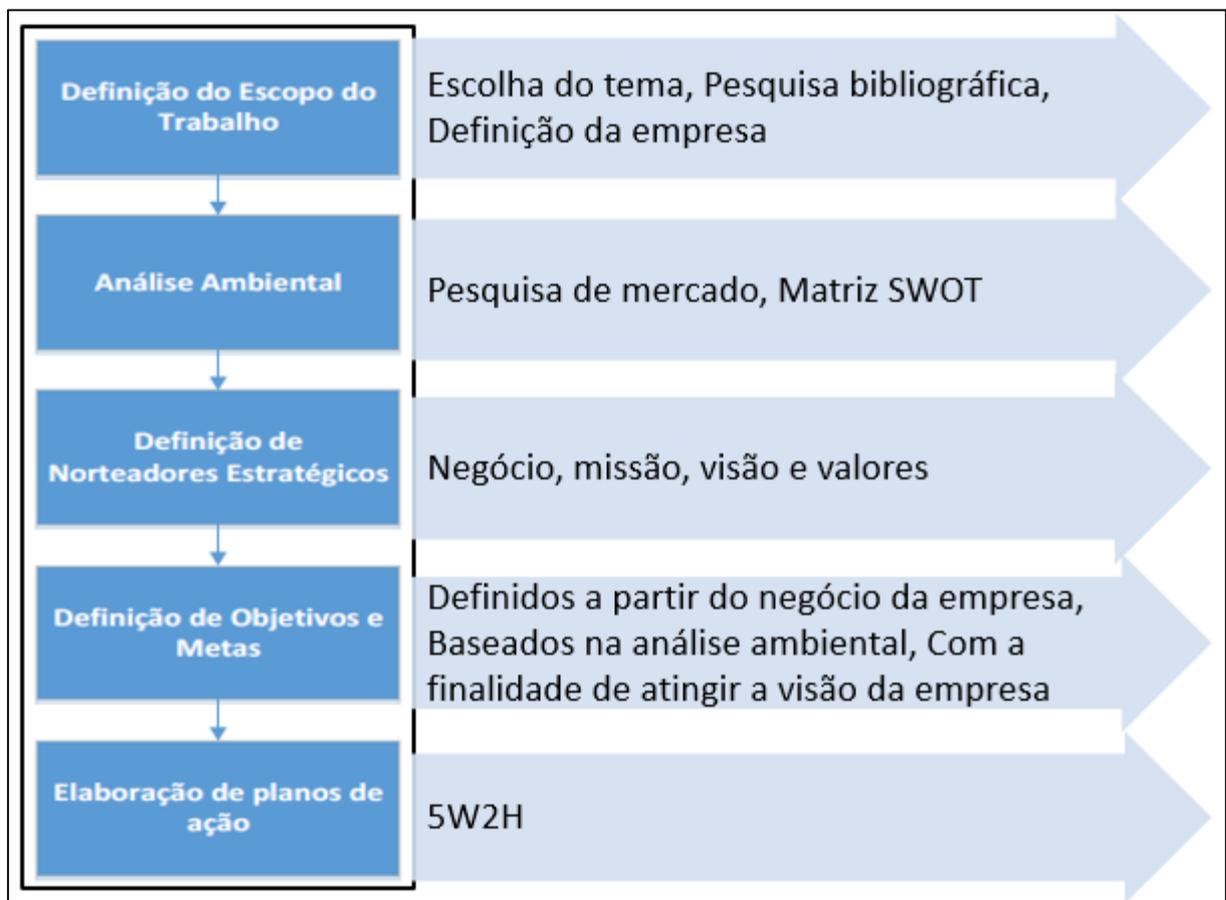


Figura 3 – Etapas do Projeto

Fonte: Autor (2016)

Após a definição do escopo do projeto, assim como os objetivos e cronograma do mesmo, tem-se como próxima etapa a caracterização da empresa no contexto atual em que a mesma está inserida, elencando seus recursos e sua estrutura atual.

Como próxima etapa apresenta-se a realização de um diagnóstico ambiental na empresa em estudo. Nesta etapa foi feita uma análise externa e interna da organização utilizando a matriz SWOT, tendo como suporte uma pesquisa de mercado para melhor compreensão do cenário onde a empresa irá atuar. Foi também elaborado uma pesquisa de mercado pela empresa ITEP Jr. para a aceitação do produto no mercado.

A próxima etapa da pesquisa consiste na definição dos norteadores estratégicos da empresa. Primeiramente contextualizam-se os valores os quais a empresa já apresenta ou pretende apresentar para sua consolidação no mercado. Posteriormente define-se a missão da empresa, consolidando o modelo ao qual a empresa pretende atuar para atingir seus resultados. Por fim, a visão da empresa é definida, tendo assim os objetivos que a mesma pretende atingir a longo prazo.

Após possuir os norteadores estratégicos, a empresa deve definir objetivos e metas mensuráveis para o atingimento da visão da empresa. Estes objetivos e metas são definidos a partir do negócio da empresa, baseados na análise ambiental e com a finalidade de atingir a visão da empresa.

Na última etapa, é estabelecido um plano de ações, que baseados nos focos prioritários da empresa, definidos através dos objetivos, tornarão possível o alcance da visão da empresa, através de sua missão e com seus valores atuantes.

## **4 RESULTADOS**

Nesta seção são apresentados os resultados do trabalho contemplando a caracterização e contextualização do ambiente que a empresa está inserida, os norteadores estratégicos, metas e objetivos, planos de ação e sistemas de acompanhamento de resultados.

### **4.1 Caracterização e contextualização da empresa**

A empresa *Stips* surgiu com a oportunidade de atender o mercado de serviços gerais a domicílio, inicialmente na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil, com projeção de expandir o modelo de negócio para outras grandes cidades do Sul e posteriormente para todo o Brasil. A empresa busca oferecer ao usuário uma lista de diversos prestadores de serviço,

desde encanadores e eletricitas para manutenção doméstica, até profissionais de beleza e professores particulares para seus usuários.

O principal objetivo da empresa é oferecer uma plataforma digital de rápido e fácil acesso, para que o usuário consiga encontrar os profissionais capazes de resolver seu problema com maior agilidade, tendo em vista que esse tipo de problema quando existente, necessita certa urgência para ser resolvido, e ao mesmo tempo oferecer ao prestador uma ferramenta para divulgar seu trabalho de forma direcionada à seu público alvo, assim melhorando a experiência tanto de quem busca quanto quem oferta esse tipo de serviço.

Os recursos são o incentivo da incubadora que oferece infraestrutura barata, e os sócios que desenvolvem software e fazem parte de marketing, comercial e financeiro. Assim os resultados desta pesquisa começam na definição dos norteadores estratégicos, onde buscava-se a definição do negócio da empresa, sua missão, visão e valores.

Como forma de contextualizar a empresa no mercado ao qual ela está inserida foi realizada uma pesquisa de mercado capaz de analisar se a empresa teria demanda do serviço oferecido e conhecer o ambiente externo à empresa. Na realização da pesquisa, trabalhou-se com dados fornecidos pelo ISSQN (banco de dados da Prefeitura Municipal de Santa Maria), IBGE e ADESM (Agência de Desenvolvimento de Santa Maria). Após definir o público-alvo, foi calculada a amostra de prestadores de serviço e usuários a serem entrevistados. A amostra de possíveis usuários foi de 367 pessoas das regiões Norte, Nordeste, Leste, Centro-leste, Sul, Centro-oeste, Oeste e Centro urbano de Santa Maria. E a amostra de prestadores de serviço foi de 139 profissionais. Assim obteve-se 85.3% de aceitação do aplicativo pela parte dos usuários e aprovação de 78.4% dos prestadores de serviços.

Com esta pesquisa verificou-se que há demanda para os serviços apresentados pela empresa e foram coletados fatores ambientais que podem interferir nos resultados. Para desenvolver a análise ambiental, foi elaborada primeiramente em uma planilha do *Microsoft Excel* onde foram identificadas as variáveis interferentes no ambiente interno e externo.

Entre as variáveis relacionadas ao ambiente externo, estão os Concorrentes, Clientes, Fornecedores, Conjunto sociedade, Instituições financeiras, Sindicatos, Tecnologia, Políticas econômicas e legais e Governo. E entre as variáveis do ambiente interno estão o Marketing, Serviços, Gestão de pessoas, Finanças e Tecnologia (P&D). Cada uma das variáveis possui parâmetros a serem avaliados de acordo com sua relevância para os resultados da empresa. Ao todo foram levantados 252 parâmetros que são abrangidas pelas variáveis apresentadas anteriormente.

A partir destes dados já compilados, ocorreu uma reunião juntamente com os gestores da empresa para debater a relevância de cada parâmetro. Com isso foram atribuídas notas entre 1 a 5 para as forças e oportunidades e uma nota entre -1 e -5 para as fraquezas e ameaças à empresa, a fim de priorizar os principais fatores a serem considerados na elaboração de estratégias futuras. Como próximo passo foi estipulado que tornar-se-iam relevantes os parâmetros que atingissem uma nota 4 ou maior para as forças e oportunidades e nota -4 ou menor para as fraquezas e ameaças. Desta forma, foram priorizados 63 fatores a serem utilizados como suporte na elaboração de estratégias e que podem ser visualizados na Figura 4.

<b>Forças (4 e 5)</b>	<b>Oportunidades (4 e 5)</b>
Atendimento Criatividade Identidade visual (briefing) Imagem (organização, bem) Informações do mercado Marca Promoção de vendas Qualidade Relacionamento com clientes Capacidade instalada Controle de qualidade Desempenho do produto Design Flexibilidade Qualidade de equipamentos Segurança Autonomia Delegação Distribuição Estilo gerencial Estrutura organizacional Liderança Motivação Planejamento Qualificação Transparência Controles Capacidade de pesquisa Especialização Informações Máquinas e equipamentos Nível tecnológico Política de investimentos	Capacidade de serviços Estratégias de Marketing Forças de vendas X Mercado alvo Mídia Participação no mercado (Marketing share) Políticas de promoção Pontos Fracos Busca de informações Comportamento após a compra/serviço Crescimento do setor Escolha do produto (bens ou serviço) Escolha da marca Estrutura (RH) Demanda por bens e serviços Política habitacional Conservação / manutenção Desenvolvimento de softwares Inovações Impostos
<b>Fraquezas (-4 e -5)</b>	<b>Ameaças (-4 e -5)</b>
Mão-de-obra suficiente Quantidade de funcionários	Atração e retenção de clientes Desenvolvimento novos produtos Mix de produtos Capacidade de expansão Frequência de utilização Personalidade Educação Valores éticos

Figura 4 – Análise ambiental priorizada

Fonte: Autor (2016)

Com os parâmetros definidos, os mesmos foram correlacionados entre eles, onde foi elaborada uma matriz SWOT para identificar a postura estratégica em que a empresa está

situada e deve trabalhar. Este processo deu-se por pontuar os parâmetros de acordo com a força de sua correlação, onde foi atribuído nota 9 para forte, nota 6 para média, nota 3 para fraca e nota 0 para quando não havia priorização.

De acordo com as pontuações atribuídas para as correlações onde foi constatado que a empresa encontra-se em um quadrante de desenvolvimento, apresentando muitas potencialidades de trabalho, grandes forças e possibilidade de atingir grandes resultados até o final do ciclo de planejamento estratégico estipulado. A partir desta detecção do nível de desempenho ao qual a empresa se encontra e determinação nos fatores principais que influenciaram em seus resultados, já é possível a definição dos norteadores que a empresa deve seguir estrategicamente.

## **4.2 Norteadores Estratégicos**

Como forma de definir as futuras estratégias da empresa, definiram-se os norteadores estratégicos da mesma. Essa definição foi possível em conjunto com os membros da empresa, onde foram debatidas ideias através de reuniões e consultas ao professor orientador do projeto.

Através destes debates e a partir dos dados levantados e priorizados na análise ambiental foi estabelecido que o negócio da empresa é “Solução na busca e propaganda de serviços a domicílio”. Este negócio busca contemplar tanto os prestadores de serviço que a empresa busca parceria, quanto os consumidores finais desses serviços, os quais serão clientes diretos da *Stips*.

Com o negócio definido, a missão de “Oferecer um produto inovador que possibilite uma melhor experiência na busca a prestadores de serviço a domicílio e modernizar a divulgação por parte dos prestadores de serviço”, foi feita pensando no trabalho como forma de abranger um segmento de mercado pouco inovado atualmente e que apresenta grande potencialidade de atuação, se trabalhado de acordo com a missão.

Com visão de futuro, até o final de 2021, a empresa busca “Tornar-se, em médio prazo, a principal opção na busca por serviços no Sul do Brasil através de franquias, e a longo prazo além de ser líder de mercado, prestar serviços oferecidos pela própria STIPS com diferenciais competitivos de qualidade, velocidade, confiabilidade e flexibilidade”. Esta visão busca desafiar os atuais gestores de forma coerente na busca por seus objetivos e metas, tendo

como consenso entre eles o mesmo ideal de se tornar líder de mercado através de valores bem definidos e alinhados.

Os valores e princípios que sustentam o desenvolvimento das estratégias da empresa como forma de buscar o atingimento da visão podem ser definidos como:

- Excelência na qualidade dos produtos;
- Inovação baseada na ciência;
- Trabalho duro;
- Honestidade e integridade;
- Desenvolvimento contínuo pessoal e profissional.

### **4.3 Objetivos Estratégicos**

Após definidos os norteadores os quais a empresa irá seguir até o final do ciclo estratégico proposto neste estudo, a empresa parte para a definição dos objetivos estratégicos e metas mensuráveis que definiram o atingimento ou não da visão da empresa. É válido ressaltar que este planejamento possui um horizonte de 5 anos, onde foram determinados os seguintes objetivos estratégicos:

- Objetivo 1: Atender 10000 profissionais liberais / prestadores de serviços até 2021;
- Objetivo 2: Formalizar 10 parcerias com empresas/pessoas para ministrar cursos até 2021;
- Objetivo 3: Investir 30% do faturamento anual em marketing até 2021;
- Objetivo 4: Possuir 15 empregados até 2021;
- Objetivo 5: Formalizar parcerias com 20 empresas catalizadoras (imobiliárias) até 2021.

O objetivo 1 traz como enfoque o desenvolvimento do mercado local, buscado obter o máximo de profissionais liberais atuando em parceria com a STIPS. Assim, além de propor uma possibilidade de geração de empregos, a empresa busca aumentar as opções de mão de obra para os consumidores, tendo uma vasta lista onde os usuários possam achar o serviço necessitado, com o preço e qualidade procurada. A empresa busca também garantir a base de sua lucratividade através destes funcionários, pois os mesmos pagarão mensalidade para ter seus serviços anunciados através do aplicativo.

Como segundo objetivo tem-se formalizar parcerias tanto com empresas juniores quanto com palestrantes e ministrantes de cursos para os prestadores de serviços. Isto busca focar a empresa e seus prestadores de serviço na qualidade do mesmo e no bom atendimento ao cliente, pois este profissional levará o nome da STIPS consigo, e se o serviço não for de qualidade, a marca da empresa será mais afetada do que o próprio profissional.

Objetivo 3 apresenta-se como o investimento no futuro da empresa, através do marketing. Como a empresa está recém iniciando seu caminho no mercado, a mesma precisa de uma boa divulgação e para isso acontecer o investimento necessário vai ser consideravelmente alto. Portanto a empresa busca reinvestir 30% de sua receita em ações e ferramentas de marketing, expandindo sua marca no mercado e buscando o atingimento de sua visão.

Já o objetivo 4 vem através de sua necessidade de crescimento interno, pois como a empresa encontra-se com apenas 5 membros, na parte de programação do aplicativo e o na parte de gestão, será necessário mais funcionários para que a empresa atenda sua demanda de tarefas e serviços a fim de atingir seus objetivos. Esse crescimento em busca deste objetivo é o mais fácil de ser atendido, porém a empresa buscará ser bastante criteriosa na contratação de novos funcionários, para que os mesmos sejam alinhados aos valores e objetivos da STIPS.

O último objetivo apresenta a pretensão de formar parcerias estratégicas com empresas que de alguma maneira possam estar ligadas com os serviços prestados e oferecidos pela STIPS. Como exemplo de parcerias tem-se imobiliárias, onde pode ser divulgado o serviço da empresa para os seus clientes, onde em troca a STIPS faria uma divulgação de tal no site oficial, além de diversas empresa e outros segmentos que possam apresentar estas possibilidade de parcerias a serem mapeadas.

Com os objetivos estratégicos da empresa definidos, as metas da empresa foram estipuladas baseadas no atingimento dos mesmos e da visão da empresa. Estas metas foram divididas em 3 áreas internas da empresa e que propiciarão uma facilidade de controle dos indicadores de desempenho relacionados a Recursos Humanos, Marketing e Finanças.

Portanto, em relação aos indicadores de desempenho relacionados a área de recursos humanos (RH), pode-se verificar as seguintes metas.

- Formalizar 2000 parcerias com profissionais liberais ao ano até 2021;
- Selecionar 2 parcerias anuais aptas a ministrarem cursos a partir de 2017;
- Selecionar e recrutar 3 profissionais capacitados ao ano a partir de 2017.

Estes indicadores primeiramente serão acompanhados pelos sócios gestores da empresa, mas com o decorrer da expansão da mesma serão de responsabilidade do gerente de recursos humanos. Esses indicadores devem ser controlados e analisados mensalmente, porém sua análise mais profunda deve ser anual, verificando o atingimento ou não das metas.

Os indicadores Marketing podem ser definidos com o objetivo principal de atingir o maior número possível de clientes e prestadores de serviço para a empresa, como forma de mensurar isto estão os seguintes indicadores:

- Divulgar o aplicativo por meio de redes sociais no ano 2017;
- Criar um *outdoor* semestral a partir de 2017;
- Investir em *Google adwords* (divulgação patrocinada da *Google*) no maior número de categorias a partir de 2017;
- Oferecer promoções de carência e prêmios para prestadores com melhor resultado ao final de cada semestre;
- Investir em força de vendas para estreitar a relação com 4 empresas catalizadoras ao ano a partir de 2017.

Estes indicadores primeiramente serão acompanhados pelos sócios gestores da empresa, mas com o decorrer da expansão da mesma serão de responsabilidade do gerente de marketing. Esses indicadores devem ser controlados e analisados mensalmente, porém sua análise mais profunda deve ser semestral, verificando assim o atingimento ou não das metas pré-estabelecidas.

Em relação aos indicadores relativos aos processos e resultados financeiros da empresa, pode-se verificar como ponto em comum a garantia da sustentabilidade econômica da empresa e o crescimento contínuo dos resultados. Para isso serão acompanhados os seguintes indicadores:

- Possuir índice de sobrevivência correspondente ao capital de giro mínimo para manter a empresa sustentável durante 3 meses;
- Investir 2% do faturamento anual em parcerias com empresas para ministrar cursos;
- Arrecadar e aplicar 3% do faturamento mensal em marketing a partir de 2017;
- Investir 30% do faturamento anual da empresa no pagamento de funcionários;

O acompanhamento dessas metas será feita mensalmente para certificar de que tudo está ocorrendo como o planejado em relação as atividades financeiras. Em primeiro momento esse acompanhamento será feito pelos gestores da parte administrativo-financeiro.

#### 4.4 Planos de Ação

Com os objetivo e metas definidas partiu-se para a elaboração de planos de ação que trariam de forma consistente os resultados desejados. Desta forma, os planos de ação foram divididos de acordo com as estratégias propostas a partir de que a empresa se encontra em desenvolvimento. Assim, os planos de ação estabelecidos são subdivididos através de: estratégias de parceria; estratégias de marketing; estratégias de serviços; estratégias de tecnologia; estratégias de finanças e estratégias de RH.

Estes planos de ação serão desenvolvidos por toda força de trabalho durante os 5 anos de ciclo estratégico da empresa e buscarão, através de ações pontuais o atingimento da visão da empresa, através do seu desdobramento da missão. Para acompanhamento destes planos de ação a empresa utilizará de ferramentas do *Excel* e será de responsabilidade dos gestores.

Estes planos de ação podem ser verificados através da ferramenta 5W2H que encontra-se nos Apêndice 1 deste trabalho e apresenta a resposta completa para as 7 perguntas desta ferramenta.

## 5 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico de uma organização a põe no caminho do sucesso, e este sucesso está associado aos objetivos estabelecidos por ela mesma e suas metas a serem batidas. Mas a caracterização deste planejamento é uma tarefa árdua de ser realizada.

Para a elaboração deste trabalho, além de reuniões com os sócios da empresa, foram utilizados dados secundários obtidos a partir de uma pesquisa de mercado, pesquisas em livros e artigos publicados. A partir disso foi possível a geração de uma análise sistêmica da empresa e do seu ambiente externo no que resultou a elaboração da análise SWOT, os norteadores a serem seguidos, os estabelecimentos dos objetivos estratégicos e suas metas para a organização e planos de ação.

Chega-se se então a conclusão de que os objetivos propostos no início do trabalho foram alcançados quase em toda sua totalidade.

O alcance desses objetivos foi de extrema importância para desenvolver na empresa a cultura do pensamento estratégico e uma visão de longo prazo, que antes não existiam. Para o meio acadêmico, este trabalho contribuiu para uma melhor compreensão sobre o planejamento estratégico, uma vez que foi possível trabalhar na prática os conhecimentos e

conceitos apresentados no ambiente acadêmico. Além disso, a convivência no ambiente empresarial serviu como preparação para uma possível entrada do autor no mercado de trabalho. Espera-se que este trabalho sirva de base para trabalhos futuros dentro da empresa.

Desta forma, praticamente todos os objetivos e justificativas do projeto consideram-se sanadas e desenvolvidas, apresentando resultados para o meio acadêmico e empresarial.

## 6 REFERÊNCIAS

ANSOFF, H.I.; McDONNELL, E.J. **Implementing Strategic Management**. Prentice-Hall, 1984.

BRONDANI, G. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições privadas de ensino superior atuantes no município de Santa Maria – RS. **XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Rio de Janeiro, 2008.

CAMARGOS, M.A. de; DIAS, A.T. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, v.10, 2003.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. Tradução Reynaldo Cavalheiro, Ana Maria Roux Cesar. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2007.

DAMAZIO, A. **Administrando com gestão pela qualidade total**. Rio de Janeiro: Interciência, 1998.

DESLAURIERS J-P. Recherche qualitative; guide pratique. Québec (Ca): McGrawHill, Éditeurs, 1991.

DRUCKER, P. **Introdução à administração**. São Paulo: Futura, 1984.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: FNQ, 2014.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

NASSOR, G. L. et al. O Planejamento Estratégico Em uma instituição de ensino: análise e proposta de implantação. **XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, São Paulo, 2008.

NETO, A. B. A Virada dos Pequenos. **Revista PEGN**, n. 100, p. 37, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEIRELES, M. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente**. 2 ed. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

POLACINSKI et al. **Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate**. Disponível em:

<[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.admpg.com.br%2F2012%2Fdown.php%3Fid%3D3037%26q%3D1&ei=afbIUKvPKrLO0QHol4HYBA&usg=AFQjCNG\\_xK4MiwXLH-05YB4kSXiApwYP1g](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.admpg.com.br%2F2012%2Fdown.php%3Fid%3D3037%26q%3D1&ei=afbIUKvPKrLO0QHol4HYBA&usg=AFQjCNG_xK4MiwXLH-05YB4kSXiApwYP1g)>. Acesso em: 10 nov. 2016.

PORTH, S.J. **Strategic management: a cross-functional approach**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, M. R. A. et al. **Estratégia de Empresas**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

SEBRAE. **Cenário Econômico e Social**. Brasília, outubro de 2014. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Cen%20C3%A1rio%20Econ%20C3%B4mico%20Social%20out%202014.pdf>>. Acesso em 14 de maio de 2016.

SEBRAE. **Ferramenta 5W2H**. Disponível em: <[http://www.trema.gov.br/qualidade/cursos/5h\\_2w.ddp](http://www.trema.gov.br/qualidade/cursos/5h_2w.ddp)>. Acesso em 14 de maio de 2016.

SEBRAE. **Empreendedorismo na Região Sul do Brasil**. Curitiba: UFPR, 2014.

SILVA, T. B. et al. O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão em Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul. **XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Salvador, 2013.

STEAD, J.G.; STEAD, W.E. Sustainable strategic management: an evolutionary perspective. **International Journal of Sustainable Strategic Management**, v.1, 2008.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TRENTO, C. A.; GIRARDI, D. Planejamento Estratégico em uma Micro-Empresa. **XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Rio de Janeiro, 2008.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**. Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Curso de Especialização em Qualidade e Produtividade, Universidade Federal de Itajubá. Itajubá, 2012.

VASCONCELOS, D. S. C. A utilização das ferramentas da qualidade como suporte a melhoria do processo de produção. **XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Salvador, 2009.

WRIGHT, P. et al. **Administração Estratégica**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Matriz 5W2H: Estratégias de Parcerias

Plano de Ação - Estratégia de Parcerias							
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto
			Início	Fim			
Fortalecimento de parcerias estratégicas	Através de reconhecimento e premiação para os prestadores vinculados ao aplicativo com melhores resultados	Setor comercial e financeiro	01/01/2017	01/01/2021	Santa Maria	Estreitar a relação com os prestadores, assim auto divulgando a empresa e garantindo qualidade do serviços e maior confiança	Período de carência para anunciar + premiação
Desenvolvimento de parcerias complementares referente a treinamentos	Encontrar empresas interessadas em divulgar sua marca para prestadores, e junto delas oferecem treinamentos capacitores para os prestadores.	Setor comercial	01/01/2017	01/01/2017	Santa Maria	Melhorar a qualidade dos prestadores que anunciam no aplicativo, assim garantindo satisfação dos clientes finais e prestígio da marca	Custo dos eventos dividido pelas empresas participantes
Firmar alianças estratégicas com outras organizações	Parcerias com empresas "catalizadoras", como imobiliárias, as quais podem indicar a empresa para clientes.	Setor comercial	01/01/2017	01/01/2017	Santa Maria	Aumentar a divulgação com o público alvo e garantir que o negócio tenda a expandir rapidamente	Sem custo

## APÊNDICE B – Matriz 5W2H: Estratégias de Marketing

Plano de Ação - Estratégias de Marketing							
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto
			Início	Fim			
Divulgação da empresa através de propaganda	Investir em força de vendas e marketing digital	Setor marketing	01/01/2017	01/01/2017	Santa Maria	Captação de clientes	2% da receita líquida
Realização de publicidade	Promover o lançamento do aplicativo e novidades aos usuários (com coquetel para clientes, colaboradores e imprensa)	Setor marketing	01/01/2017	01/01/2017	Santa Maria	Captação de clientes e divulgação da marca	1% da receita líquida
Desenvolvimento de site para internet	Realizado pelo setor de tecnologia da empresa	Setor de tecnologia	01/01/2017	01/01/2017	Santa Maria	Atualização do site para captação de clientes e divulgação da marca	Custo de colaboradores
Desenvolvimento de vídeo institucional	Contratando empresa de audiovisual	Setor marketing	01/01/2017	01/01/2017	Santa Maria	Captação de clientes e divulgação da marca	R\$ 1.000,00
Promover reuniões para fidelização de clientes	Realizando reuniões trimestrais com prestadores de serviço	Setor marketing	01/01/2017	01/01/2017	Santa Maria	Divulgação da marca e fidelização de clientes	R\$ 200,00
Desenvolvimento do aplicativo	Realizado pelo setor de tecnologia da empresa	Setor de tecnologia	01/01/2017	01/01/2017	Santa Maria	Atualização do aplicativo para captação de clientes e divulgação da marca	Custo de colaboradores
Promoções para usuários e prestadores de serviços	Distribuindo prêmios e períodos de carência	Setor marketing	01/01/2017	01/01/2017	Santa Maria	Fidelização e divulgação da marca	R\$ 400,00
Valorização do prestador de serviço	Prêmios e eventos para qualificar os prestadores	Setor marketing	01/01/2017	01/01/2017	Santa Maria	Qualificar o serviço prestado, e fidelização da marca	1% da receita líquida

**APÊNDICE C – Matriz 5W2H: Estratégias de Serviço**

<b>Plano de Ação - Estratégias de Serviço</b>							
<b>O que</b>	<b>Como</b>	<b>Quem</b>	<b>Quando</b>		<b>Onde</b>	<b>Por que</b>	<b>Quanto</b>
			<b>Início</b>	<b>Fim</b>			
Foco no atendimento	Oferecer ferramenta de feedback para mensurar o serviço prestado	Setor de tecnologia, marketing, e comercial	01/01/2017	01/01/2017	Santa Maria	Oferecer um serviço com diferenciação na qualidade garantindo a confiança da cliente	Custo inserido no desenvolvimento feito pelos colaboradores
Enviar mensagens para lembrar o usuário de possível necessidade de serviços	Oferecer ferramenta que através de informações do banco de dados dos clientes avise que o mesmo pode estar necessitando algum tipo de serviço.	Setor de tecnologia e marketing	01/01/2017	01/01/2017	Santa Maria	Estreitar relação com o cliente final, e aumentar demanda de serviços prestados	Custo inserido no desenvolvimento feito pelos colaboradores
Responsabilidade sócio-ambiental	Fazer propagandas com apelo que oferecemos um meio de propaganda de prestadores feito de forma virtual, evitando criação de lixo com papel, flyers, panfletos etc.	Setor de marketing	01/01/2017	01/01/2017	Santa Maria	Valorização da marca com apelo sócio-ambiental	Custo contido dentro dos gastos com marketing

**APÊNDICE D – Matriz 5W2H: Estratégias de Tecnologia**

<b>Plano de Ação - Estratégias de Tecnologia</b>							
<b>O que</b>	<b>Como</b>	<b>Quem</b>	<b>Quando</b>		<b>Onde</b>	<b>Por que</b>	<b>Quanto</b>
			<b>Início</b>	<b>Fim</b>			
Uso de tecnologias que facilitem busca em ferramentas web	Desenvolver site e aplicativo com padrão que facilite a busca de sites como o google, assim garantindo a visibilidade do web site	Setor de tecnologia	01/01/2017	01/01/2017	Santa Maria	Aumentar o número de possíveis usuários	Custo inserido no desenvolvimento
Desenvolvimento de aplicativo híbrido para celular	Uso de linguagem híbrida que possa ser usada em diferentes sistemas operacionais	Setor de tecnologia	01/01/2017	01/01/2017	Santa Maria	Aumentar o número de possíveis usuários	Custo inserido no desenvolvimento
Marketing digital em redes sociais	Divulgar a marca através de redes sociais tais como facebook, instagram, etc.	Setor de tecnologia e marketing	01/01/2017	01/01/2017	Santa Maria	Fazer marketing para o público alvo da empresa	Custo inserido no marketing

**APÊNDICE E – Matriz 5W2H: Estratégias de Financeiro**

<b>Plano de Ação - Estratégias de Financeiro</b>							
<b>O que</b>	<b>Como</b>	<b>Quem</b>	<b>Quando</b>		<b>Onde</b>	<b>Por que</b>	<b>Quanto</b>
			<b>Início</b>	<b>Fim</b>			
Busca de investidores anjo	Preparar material para apresentar a proposta da empresa, pesquisa de mercado, e os resultados atuais para captar investidores	Setor comercial e marketing	01/01/2017	01/01/2017	Santa Maria	Capital necessário para a expansão da empresa	Sem custo direto, somente perda de percentual da empresa
Investir em P&D	Benchmarking de concorrentes, pesquisas de mercado, incentivo a cursos de qualificação	Todos os setores	01/01/2017	01/01/2017	Santa Maria	Inovação e qualidade dentro da empresa	10% do faturamento líquido
Investir em marketing	Realização das estratégias de marketing	Setor financeiro e marketing	01/01/2017	01/01/2017	Santa Maria	Aumentar as vendas e visibilidade da empresa	Cota do faturamento dedicada para o marketing

**APÊNDICE F – Matriz 5W2H: Estratégia de Recursos Humanos**

<b>Plano de Ação - Estratégias de Recursos Humanos</b>							
<b>O que</b>	<b>Como</b>	<b>Quem</b>	<b>Quando</b>		<b>Onde</b>	<b>Por que</b>	<b>Quanto</b>
			<b>Início</b>	<b>Fim</b>			
Implantar cultura da empresa	Práticas no dia a dia da empresa, visando implantar a visão, missão, e valores da empresa em todos os colaboradores, tal como a meritocracia	Todos os setores	01/01/2017	01/01/2017	Santa Maria	Identidade da empresa, e estabelecer ambiente que promova o crescimento	Sem custo
Integração da empresa	Desenvolver eventos para integrar a empresa, tal como churrascos, <i>happy hour</i>	Setor de RH e financeiro	01/01/2017	01/01/2017	Santa Maria	Unir equipe e criar clima favorável para o crescimento	R\$ 300 por evento
Contratação de colaboradores	Processo seletivo composto por análise de currículo + entrevista	Setor de RH	01/01/2017	01/01/2017	Santa Maria	Suprir necessidade de mão de obra	Salário dos novos colaboradores
Cursos de qualificação	Incentivo para colaboradores que buscam qualificação	Setor de RH	01/01/2017	01/01/2017	Santa Maria	Aumento na produtividade	Arcar com 50% dos custos dos cursos