



De 11 a 14 - NOVEMBRO DE 2024

**Inteligência Artificial
na Gestão de Operações:**
Limitações e possibilidades



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

LUCAS SANCHES GERMANO - lgermanogames@gmail.com
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ – UTFPR - LONDRINA

SILVANA RODRIGUES QUINTILHANO – squintilhano@utfpr.edu.br
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ – UTFPR - LONDRINA

ROGERIO TON DATO – rogeriotondato@utfpr.edu.br
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ – UTFPR – LONDRINA

ÁREA: 6. ENGENHARIA ORGANIZACIONAL

SUBÁREA: 6.1 - GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

RESUMO: DE ACORDO COM PICININ (2008) APUD SANTOS (2011), ATUALMENTE, TEM SE DISCUTIDO MUITO SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DENTRO DAS EMPRESAS, EM ESPECÍFICO DAS STARTUPS. ISTO PORQUE, O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GARANTE ÀS ORGANIZAÇÕES UMA MELHORIA EM SEU DESEMPENHO E ESTIMULA A COMPETITIVIDADE ENTRE AS EMPRESAS E SEUS SERVIÇOS E SERVIÇOS. PODEMOS ENTENDER PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO UM PROCESSO CONTÍNUO E SISTÊMICO COM O OBJETIVO DE DEFINIR O MELHOR CAMINHO PARA A EMPRESA SE BASEANDO EM CONDIÇÕES ATUAIS E ANALISANDO POSSÍVEIS CENÁRIOS FUTUROS. NESSE SENTIDO ESTA PESQUISA TEM COMO OBJETIVO RELATAR UM ESTUDO DE CASO ACERCA DA APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO LANÇAMENTO DE UM SERVIÇO DE UMA STARTUP BRASILEIRA, A FIM DE AUXILIAR OUTRAS EMPRESAS EM FUTUROS LANÇAMENTOS E COM A INTENÇÃO DE GERAR CONHECIMENTO PARA A ÁREA DENTRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO PARA QUE TENHAMOS UMA MAIOR TAXA DE SUCESSO NO LANÇAMENTO DE NOVOS SERVIÇOS NO BRASIL. DOS RESULTADOS OBTIDOS, OBSERVOU QUE A EMPRESA ESTUDADA CONSIDEROU UM SUCESSO A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO TENDO AS SUAS EQUIPES ATINGIDO 100% DE CONCLUSÃO NOS OBJETIVOS PROPOSTOS A NÃO SER A EQUIPE DE VENDAS, QUE FICOU NA CASA DOS 90%.

PALAVRAS-CHAVES: STARTUP; PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO;
LANÇAMENTO; SERVIÇO.

1. INTRODUÇÃO

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

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

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

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

O objetivo deste trabalho é descrever de forma analítica o desenvolvimento do Planejamento Estratégico para o lançamento de um novo serviço em uma startup de tecnologia, no intuito de assegurar o sucesso e a sustentabilidade do serviço no mercado.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

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

Alves (2019) conceitua que estratégia é uma palavra derivada do grego e tem sua origem

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3 METODOLOGIA

Quanto à natureza da pesquisa, foi qualitativa, pois se tratou da análise da utilização de

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

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

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

4 ETAPAS PARA A IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.1 Detalhamento da Empresa

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

A empresa em questão oferece soluções para a gestão financeira de associações estudantis no Brasil. Entende-se por associação estudantil tudo aquilo que é formado e gerido pelo estudante como atléticas, empresas juniores, centros acadêmicos, ligas esportivas, entre outros. A plataforma online disponibilizada pela empresa oferece a possibilidade de vender online (ingressos para festas e produtos), registrar vendas físicas e emitir QR Codes (como ingressos digitais para festas). A ideia é que as associações consigam se organizar logisticamente e financeiramente,

controlar seu estoque físico de produtos e a retirada dos mesmos, saber o quanto venderam por relatórios automatizados e por qual forma de pagamento receberam. Isso evita desorganização, desinformação e erros humanos dentro das associações estudantis, que passam por mudanças de gestão periodicamente.

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

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

4.2 Definição de Negócio

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

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

idealmente, pudesse manter também após a pandemia, sendo esse produto ou serviço uma nova fonte de renda para a empresa.

Uma das equipes então, em um *brainstorming*, focou as suas energias em pensar o que mais as associações estudantis precisavam que ainda não era ofertado na plataforma da empresa. Foi aí então que um dos membros da equipe lembrou momentos que ele tinha passado quando estava na faculdade e foi da atlética do seu curso, momentos esses relacionados a problemas que eles tiveram com a receita federal por, na época, não terem CNPJ. O principal problema era que por não ter CNPJ, a associação estudantil não poderia ter sua conta bancária própria e movimentava dinheiro em contas pessoais dos membros da gestão. Isso resultou em eles sendo pegos na malha fina da Receita Federal e com isso a atlética teve que pagar uma multa bem alta ao governo, além de todo o tempo que foi gasto nesse processo. A partir daí a equipe então decidiu analisar a base de clientes da empresa na época, que era algo em torno de 800 associações estudantis. Dessas 800, apenas 37,5% ou cerca de 300 eram regulares (isso significa que já tinham CNPJ e ele estava ativo). Fazendo a mesma proporção para o cenário brasileiro como um todo, seria algo em torno de 25 mil associações estudantis irregulares e outras 15 mil já regulares, mas que ainda precisavam de suporte.

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

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

4.3 Etapa 1 – Análise Estratégica do Lançamento do Serviço

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

Outro fator, é que diversas associações não se regularizam, pois não fazem ideia dessa responsabilidade que eles têm perante o governo e a receita federal. Dessa maneira, a empresa também pensou em criar conteúdo nas redes sociais para conscientizar as associações.

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

A figura 1 apresenta a tabela da análise SWOT com o resumo dos pontos comentados acima, para que fique mais fácil a visualização.

FIGURA 1 - Análise SWOT do caso



Fonte: Autoria Própria (2024)

4.4 Etapa 2 – Definição de Metas e Objetivos

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

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

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

4.5 Etapa 3 – Formulação de Estratégias e Política do Lançamento do Serviço

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

Como políticas gerais da empresa, foram definidas:

- O cliente sempre em primeiro lugar;
- Comunicação e respeito entre os setores da empresa;
- Visar sempre a melhoria da qualidade de trabalho e do serviço executado.

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

Como políticas de Vendas temos:

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

Como políticas de Marketing temos:

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

Como políticas de Operações, temos:

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

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

4.6 Etapa 4 – Plano de Ação do Lançamento do Serviço

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

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

Para a equipe de operações, a responsabilidade só se inicia a partir do momento que tivéssemos o primeiro cliente a contratar o serviço. Nesse momento, eles seriam responsáveis por passar para a empresa terceirizada o que o nosso

cliente contratou, os seus dados, documentos e tudo que for necessário. Durante a realização pela terceirizada, a equipe de operações fica responsável por ir avisando ao cliente sobre as etapas do serviço e o que está sendo feito. Ao fim, a equipe de operações comunica o cliente o sucesso do serviço e fica a disposição para eventuais novos atendimentos.

Na figura 2 o 5W2H feito pensando no geral do lançamento, abordando as questões pertinentes.

FIGURA 2 - 5W2H do estudo de caso

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

Fonte: Autoria Própria (2023)

4.7 Etapa 5 – Execução do Lançamento do Serviço

A empresa então, após definir o serviço, fazer a análise do ambiente interno e externo, ter definido metas e objetivos, as políticas gerais e específicas e com o plano de ação definido, bastava finalmente lançar o serviço no mercado. Na primeira semana de setembro de 2020, mais especificamente no dia 01 de setembro de 2020, a equipe de vendas iniciou a prospecção com os clientes da base.

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

Ainda nessa mesma semana, a equipe de marketing ficou responsável por divulgar os primeiros conteúdos acerca desse novo lançamento da empresa. Logo no

dia 01 de setembro de 2020 foi feito um post nas redes sociais da empresa. Ao final da primeira semana foi feito o envio de um e-mail para toda a base de clientes contendo informações sobre esse novo lançamento e o contato da equipe de vendas caso alguém se interessasse.

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

4.8 Etapa 6 – Controle do Serviço

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

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

Inicialmente falando sobre a equipe de marketing, os resultados são os a seguir. Para mensurar os resultados, os números foram comparados aos objetivos estabelecidos, que eram responsabilidade da área de marketing (figura 3).

FIGURA 3 – Resultados da equipe de marketing

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

Fonte: Autoria Própria (2023)

A equipe de marketing conseguiu entregar perfeitamente o que foi solicitado, na verdade até acima. Devido ao grande engajamento que a empresa teve nas redes

sociais ao fazer posts sobre o novo serviço, a equipe acabou fazendo 5 posts no período determinado ao invés de 3, superando as expectativas. Outro objetivo que foi excedido foram os posts no blog, que acabaram sendo 2 ao invés de 1. A equipe de marketing ressaltou que a maior parte das interações que eles tiveram nas redes sociais foram com pessoas que faziam parte de empresas juniores.

Já sobre a equipe de vendas, os resultados são os a seguir. Para mensurar os resultados, os números foram comparados aos objetivos estabelecidos anteriormente que eram responsabilidade da área de vendas (Figura 4).

FIGURA 4 - Resultados da equipe de vendas

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

Fonte: Autoria Própria (2023)

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

Por fim, falando sobre a equipe de operações os resultados obtidos foram alcançados através do alinhamento do fluxo de informações, pagamento e documentos com a terceirizada e com o cliente, fazendo com que fluísse da melhor e mais rápida maneira possível. Independente da dificuldade, a equipe conseguiu executar isso com maestria e já no primeiro mês tinha o serviço funcionando sem maiores problemas. É claro que eventualmente problemas irão surgir, isso é natural

de qualquer empresa, porém o trabalho feito pela equipe foi realmente muito bem executado.

4.9 Etapa 7 – Retroalimentação do Serviço

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

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

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

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

agora já tendo aprendido como executá-la.

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

REFERÊNCIAS

- ALVES, Caio Henrique Tagliate. **O planejamento estratégico no contexto das microempresas**: uma investigação no setor de vestuário. Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior. Juiz de Fora, 2019. Disponível em: <https://www.viannasapiens.com.br/revista/article/view/537>. Acesso em 07/05/2023.
- CRUZ, Diogenes Marco de Brito. **Aplicação do Planejamento Estratégico a partir da Análise SWOT**: um estudo numa empresa de tecnologia da informação. IX Simpósio de Engenharia de Produção do Sergipe. Sergipe, 2017. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/7595/2/AplicacaoAnaliseSWOT.pdf>. Acesso em: 14/06/2023.
- ELIAS, Suellen de Melo. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. Faculdade Doctum de Administração da Serra. Serra, 2016. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/1521/1/O%20PLANEJAMENTO%20ESTRATÉGICO%20DENTRO%20DO%20CONCEITO%20DE%20ADMINISTRAÇÃO%20ESTRATÉGICA.PDF>. Acesso em: 14/06/2023.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Apostila. Fortaleza: UEC, 2002.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D.T. **Métodos de pesquisa**. 1ª Edição. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- SANTOS G. C. **Gerenciamento de um planejamento estratégico de desenvolvimento de produtos a partir da inovação tecnológica**. Ponta Grossa, 2011. Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/23428/2/PG_CEGI-CI_VII_2011_10.pdf. Acesso em 20/05/2023.
- SANTOS, Aryenne Ferreira dos. **A evolução das startups**. v.5, n.2, jul.-dez. 2019, p.89-108. Goiânia, 2019. Disponível em: <https://revistas.unifan.edu.br/index.php/RevistaICSA/article/download/499/396>. Acesso em 04/06/2023.
- OLIVEIRA, Marcos Lucas de. **Análise e Planejamento Estratégico como meio de maturação de uma microempresa**. Revista de Administração e Negócios da Amazônia, V.9, n.1, jan/abr. Amazonas, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unir.br/index.php/rara/article/view/1962/1918>. Acesso em: 14/06/2023.

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

PINTO, Vanessa Saraiva. Et al. **Planejamento estratégico aplicado a uma empresa de software.** XXXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Santos, 2019. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_295_1663_38086.pdf. Acesso em 08/06/2023.

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