

Planejamento Estratégico: a Preparação para a Independência de uma Empresa Incubada

Ivete Hack Kraus
ivetehack@hotmail.com
UNIVALI

Kellen da Silva Coelho
kcoelho@univali.br
UNIVALI

Anita Maria da Rocha Fernandes
anita.fernandes@hotmail.com
UNIVALI

Helton Machado Kraus
helton@binssoft.com.br
UNIVALI

Resumo: Este artigo tem por objetivo apresentar alguns instrumentos utilizados para coletar dados no intuito de realizar o planejamento estratégico de uma pequena empresa de base tecnológica, no caso a Binssoft Soluções Tecnológicas Ltda que está incubada e busca a sua independência. Mesmo estando inserida em um ambiente apropriado dotado de capacidade técnica, gerencial, administrativa e infra-estrutura para amparar sua idéia inovadora, carece de diretrizes sistematizadas de ações, com vistas à tomada de decisão. Para que fosse possível alcançar os objetivos específicos de analisar o ambiente interno; analisar o ambiente externo; definir a base estratégica corporativa; selecionar estratégias adequadas ao contexto da empresa e; elaborar um plano de ações para a consolidação dos objetivos estratégicos utilizou-se o método que se caracteriza como pesquisa descritiva, com uma abordagem quantitativa e qualitativa. A população estudada para a análise interna envolveu os dois (2) sócios da empresa e para a análise externa selecionou-se uma amostra intencional que envolveu quarenta e oito (48) imobiliárias da região Sul do Brasil. Os dados foram obtidos junto a fontes primárias e secundárias, por meio de técnica como entrevista semi-estruturada, aplicação de questionário e análise documental. Os dados foram tratados de forma descritiva e interpretativa, sendo os dados primários analisados por meio da análise de conteúdo e os dados secundários analisados por meio da análise documental. A análise interna buscou identificar os pontos fortes, e fracos das funções de administração estratégica, capital humano, finanças e custos, vendas e marketing e produção da empresa. A análise externa buscou identificar as oportunidades e ameaças, presentes nas variáveis do ambiente externo como clientes, concorrentes, tecnologia e governo.

Palavras Chave: Organizações - Incubadora - Empresa de Base Tecn - Planejamento - Estratégias

1. INTRODUÇÃO

Ao analisar os estudos organizacionais, nota-se que as organizações contemporâneas têm se deparado muito mais com a competitividade do que as organizações modernas (MOHRMAN & LAWLER III, 1995). Isso se deve, em parte, à abertura de mercado há certo tempo, no Brasil, bem como à velocidade nas alterações realizadas nos produtos e serviços prestados neste país. Posto isso, em se tratando de empresas, pode-se ressaltar que esses fatos podem dificultar a sobrevivência de novos empreendimentos. Nesta linha de raciocínio, são inúmeras as razões que influenciam no fechamento de uma empresa, sendo que isso pode acontecer até mesmo em empresas que tenham iniciado suas atividades de forma próspera. Assim, um dos recursos adotados por muitas empresas que estão iniciando suas atividades tem sido a incubação. A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores ([2010?]) informa que as “incubadoras de empresas são ambientes dotados de capacidade técnica, gerencial, administrativa e infra-estrutura para amparar o pequeno empreendedor. Ainda segundo a Associação, dentro de uma incubadora, o empreendedor terá disponível um espaço apropriado e condições efetivas para abrigar idéias inovadoras e transformá-las em empreendimento de sucesso.

Ainda assim, acredita-se que um dos fatores considerados frágeis neste aspecto, é a ausência de um planejamento estratégico bem consolidado e alicerçado em dados que reflitam a realidade do ambiente em que a empresa esta inserida. Em se tratando de planejamento, Oliveira (2001) enfatiza que o planejamento estratégico é um processo sistêmico que é estabelecido a partir de um diagnóstico do cenário interno e externo da empresa, onde se estabelecem objetivos e metas de curto, médio ou longo prazo, por meio dos recursos disponíveis para alcançá-los. Para ratificar esses apontamentos, resalta-se que um estudo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (2008), constata que os fatores significativamente relevantes nas chances de sobrevivência de uma empresa e, sobretudo na capacidade de se adequarem ao mercado rapidamente, estão ligados: às práticas gerenciais adotadas pelos empreendedores, ao aproveitamento de oportunidades, à antecipação de acontecimentos, à preparação para enfrentar os problemas antes que eles aconteçam, à busca intensa por informações que auxiliem na tomada de decisões e ao cumprimento persistente dos objetivos.

A área de tecnologia é prova disso. A cada dia cresce mais e consigo traz grandes mudanças. Um exemplo disso é a situação da empresa Binsoft. Com a preocupação de ser uma empresa competitiva e estar à frente no mercado, os gestores da empresa Binsoft perceberam a necessidade do desenvolvimento de um planejamento estratégico, que os auxilie em suas tomadas de decisões. Para esses gestores, é importante que se estabeleça uma gestão estratégica com o propósito da mesma se sobre sair com vantagens competitivas, atendendo as expectativas de seus clientes, deixando-os satisfeitos, conquistando novos e fidelizando-os e assim obtendo uma maior lucratividade. Com o intuito de que isto aconteça, faz-se necessário que os agentes da organização, principalmente seus fundadores estejam conscientes e dispostos a implementar o planejamento estratégico, onde irá se buscar identificar sua missão, visão, estabelecer seus objetivos e metas para alcançá-los, formular estratégias organizacionais, planos de ação e sugerir um mecanismo de controle (PEREIRA, 2008). De acordo com Pereira (2008), além disso, elaborar um planejamento estratégico requer inteligência e habilidades para um correto levantamento das informações necessárias, elaboração de um diagnóstico apurado e uma avaliação criteriosa por parte dos proprietários da atual situação de uma dada empresa. Dentro deste contexto, este artigo apresenta alguns

instrumentos utilizados para coletar dados no intuito de realizar o planejamento estratégico de uma empresa de base tecnológica, no caso a Binsoft Soluções Tecnológicas Ltda.

2. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Conforme mencionado anteriormente, a Binsoft Soluções Tecnológicas Ltda está inserida em um mercado onde a concorrência está em crescente evolução. Embora seja uma empresa incubada, introduzida em um ambiente apropriado dotado de capacidade técnica, gerencial, administrativa e infra-estrutura para amparar sua idéia inovadora, carece de diretrizes sistematizadas de ações, com vistas à tomada de decisão. Uma vez que a mesma está em fase de ser graduada, buscando por sua independência. Ao analisar o contexto, seus gestores sentiram a necessidade de se adaptarem a essas novas condições impostas. Os gestores desejavam rever e reformular suas estratégias para adquirir flexibilidade e ampliar suas chances de respostas às constantes mudanças. Julgam necessário o desenvolvimento de um planejamento estratégico, que os oriente no processo de tomada de decisão, e que possa gerar um maior equilíbrio entre a empresa e o ambiente.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o planejamento nada mais é do que prever e preparar-se. Neste sentido, por meio das facilidades operacionais inerentes às técnicas de gestão do planejamento estratégico, os gestores da empresa se interessaram por conhecer previamente quais as possíveis ocorrências em seu ambiente para que a partir disto, pudessem tomar as devidas decisões, preparando-se para enfrentar tais ocorrências. Observando a situação exposta, levantou-se o seguinte problema: Como coletar os dados e levantar as informações necessárias para elaborar o planejamento estratégico que poderia auxiliar no posicionamento estratégico da Binsoft Soluções Tecnológicas Ltda?

Dentro deste contexto, este artigo apresenta os instrumentos utilizados para a coleta de dados e o levantamento das informações. A seguir, serão apresentados o referencial teórico necessário para desenvolver o trabalho, bem como os passos para aplicação e utilização dos instrumentos.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Para uma melhor compreensão da pesquisa realizada, serão apresentados conceitos gerais sobre três assuntos chave neste trabalho: estratégia, planejamento estratégico e incubadora de empresas.

3.1. ESTRATÉGIA

A estratégia é um conceito cuja raiz remonta à Grécia Antiga, onde a palavra *strategeia* se referia à arte de ser general, liderar exércitos e destruir inimigos. Com o passar do tempo a palavra começou a ser usada no mundo dos negócios, onde o conceito de estratégia é aplicado a uma situação de competição, envolvendo certa conotação de astúcia, de tentativa de enganar ou superar o concorrente com a aplicação de algum procedimento inesperado (SOBRAL & PECI, 2008). No que se refere à estratégia, Maximiano (2002), sustenta que em todas as definições de estratégia, sempre esta presente a necessidade de definir objetivos em sintonia com as ameaças e oportunidades do ambiente, enfatiza a importância de adaptar a empresa ao seu ambiente e torná-la capaz de enfrentar seus concorrentes.

Em termos gerais, estratégia é a seleção dos meios, de qualquer natureza que se empregam para realizar objetivos. Dentre as classificações de estratégias, é apresentada na sequência a classificação segundo as concepções metodológicas de Oliveira (2001) e Porter (1991).

Oliveira (2001) coloca que as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa, onde o executivo pode escolher a mais adequada levando em conta sua

capacitação e o objetivo estabelecido e estar ciente de que a escolha poderá nortear o desenvolvimento da organização por um período de tempo que poderá ser longo. De acordo com o autor, as estratégias podem ser: Estratégia de sobrevivência, aplicada quando a empresa identifica alto índice de pontos fracos e ameaças. Tendo em vista esta situação o empresário deve cortar os investimentos e reduzir ao máximo seus custos; Estratégia de manutenção é escolhida quando a organização está enfrentando ou acredita deparar com problemas, e a partir dessa circunstância prefere tomar uma atitude preservativa diante das ameaças; Estratégia de crescimento é utilizada quando a empresa está em uma situação favorável podendo transformá-la em uma oportunidade, lançando novos produtos ou aumentando as vendas; Estratégia de desenvolvimento baseia-se na combinação mercadológica e tecnológica permitindo ao executivo construir novos negócios no mercado. O desenvolvimento assume uma ou mais das seguintes conotações: desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos, ou serviços, desenvolvimento financeiro, desenvolvimento de capacidade e desenvolvimento de estabilidade.

Segundo Porter (1986), estratégia pode ser definida como ações ofensivas e defensivas que uma empresa empreende para enfrentar com sucesso as forças ambientais visando criar uma posição defensável em seu setor de atuação e, assim, obter maior retorno sobre seus investimentos. Para traçar suas estratégias, a empresa precisa saber a situação da concorrência. Para isso Porter (1986) definiu uma topologia que classifica as forças competitivas de uma indústria em cinco categorias, que são elas: ameaça de novos entrantes; ameaça de produtos ou serviços substituto; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos compradores; e rivalidade entre concorrentes existentes.

3.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As organizações precisam planejar para enfrentar as mudanças que ocorrem sejam na economia, na política, na cultura, nos estilos de vida ou na tecnologia. O planejamento estratégico constitui um instrumento norteador para as empresas, que envolve conceitos e metodologias, por meio dos quais a empresa desenvolve pesquisas sobre o futuro e formula suas estratégias. Diante deste contexto, Stoner e Freeman (1999), afirmam que para a sobrevivência da empresa, é fundamental que se tenha uma visão clara, coerente e instigante de suas metas e objetivos, em função dos aspectos financeiros, dos produtos e do mercado. Para isto deve elaborar um planejamento estratégico de forma lógica, de acordo com a realidade da empresa.

Ao abordar sobre os tipos de planejamento, Oliveira (2001), Sobral e Peci (2008) consideram que nos grandes níveis hierárquicos distinguem-se em três tipos de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional, que de forma genérica pode-se relacionar tipos de planejamento aos níveis de decisão numa “pirâmide organizacional”. Em se tratando de planejamento estratégico, Oliveira (2001) relata que é um processo desenvolvido com o objetivo de auxiliar as organizações que desejam se manter competitivas e sustentáveis. Aponta que sua formulação, normalmente é de responsabilidade dos níveis mais altos, que descrevem as estratégias de forma que a empresa possa satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, mantendo assim seus produtos e serviços no mercado. Seguindo o mesmo pensamento, Sobral e Peci (2008) completam afirmando que além do planejamento estratégico ser de responsabilidade da alta administração, que focaliza a organização como um todo, abrange decisões sobre objetivos e estratégias a longo prazo, serve para posicionar a organização perante seu ambiente externo, os objetivos apresentados são gerais e os planos pouco específicos no que diz respeito a atividades e recursos necessários.

Diante do exposto, é possível perceber que o planejamento estratégico apresenta uma importância relevante para as organizações, que desejam estar à frente em seus negócios.

3.3. INCUBADORA DE EMPRESAS

O conceito de incubadora de empresas nasceu nos Estados Unidos e na Europa há aproximadamente 20 anos. No Brasil, surgiu em meados da década de 80. Apesar disto, o país desenvolveu uma cultura própria para o setor, que hoje serve de exemplo para o mundo conforme relatado no site da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (2010).

Para rede de universidades UNIVERSIA (2005), a definição de uma incubadora se assemelha a do instrumento hospitalar que supre o recém-nascido necessitando de apoios para os primeiros dias ou semanas de vida. Afirma ainda que, incubadoras de empresas tem por objetivo o suporte a projetos que apresentam inovação tecnológica ou desenvolvimento inédito e permite o início de uma empresa sem o volume de capital necessário.

Segundo Lahorgue (2004), desde meados da década de 1990, ocorre uma crescente implantação de incubadoras de base tecnológica. Este fato se deve ao reconhecimento de que a criação de empresas de base tecnológica é essencial para o desenvolvimento dos países e suas regiões. Para o Centro de Inovação Tecnológica (2010), a incubadora de empresas de base tecnológica é uma organização que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços resultam de pesquisa científica, para os quais a tecnologia representa alto valor agregado. Abriga empreendimentos na área de informática, biotecnologia, química fina, mecânica de precisão e novos materiais. Distingue-se da incubadora de empresa de setores tradicionais por abrigar exclusivamente empreendimentos oriundos de pesquisa científica.

Neste sentido, pode-se observar que o principal objetivo das incubadoras é oferecer as condições e facilidades necessárias para o surgimento e crescimento de novas empresas e negócios, gerando emprego, renda e desenvolvendo a cultura empreendedora nas comunidades em que estão inseridas. Para aprofundar um pouco mais sobre o assunto apresentamos pressupostos teóricos sobre incubação de empresas de base tecnológica.

3.3.1 INCUBADORA DE BASE TECNOLÓGICA E PEQUENAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

Segundo observações feitas por Lahorgue (2004), a crescente implantação de incubadoras de base tecnológica vem desde meados da década de 1990. Este fato se deve ao reconhecimento de que a criação de empresas de base tecnológica é essencial para o desenvolvimento dos países e suas regiões.

Para o Centro de Inovação Tecnológica (2010), a incubadora de empresa de base tecnológica é uma organização que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços resultam de pesquisa científica, para os quais a tecnologia representa alto valor agregado. Abriga empreendimentos na área de informática, biotecnologia, química fina, mecânica de precisão e novos materiais. Distingue-se da incubadora de empresa de setores tradicionais por abrigar exclusivamente empreendimentos oriundos de pesquisa científica.

Um dos principais meios de expansão de desenvolvimento econômico foi o surgimento das empresas de base tecnológica no final do século XX, trazendo consigo a necessidade de estimular pesquisadores, professores e alunos de universidades com alto potencial de conhecimento na produção de pesquisa e na abertura de empreendimentos de alto valor agregado (DOLABELA, 2008). Valério Netto (2006) afirma que as pequenas empresas de base tecnológica desempenham considerável papel na sociedade, contribuindo com inovações em produtos com grande potencial no mercado, gerando empregos qualificados,

estimulando processos da ciência e tecnologia e estreitando as relações entre diversos órgãos e setores da economia. Ainda de acordo com Valério Netto (2006), pode-se considerar como características das pequenas empresas de base tecnológica: mão de obra qualificada, poucos níveis hierárquicos, ausência de vários departamentos, proximidades com os clientes, integração e relacionamento entre funcionários, comunicação mais eficaz entre as pessoas da instituição, alta vulnerabilidade e o comprometimento com as mudanças que ocorrem no ambiente em que estão inseridas.

Embora as incubadoras de empresas, cumpram suas metas que são criar empreendimentos de sucesso, minimizar os riscos dos investimentos e proporcionar novas oportunidades de inovação, Valério Netto (2006) ressalta que o processo de planejamento nas pequenas empresas é realizado pela área técnica da empresa, na qual a formação gerencial é praticamente nula, os administradores tomam as decisões com base em sentimentos, intuições ou na análise superficial das perspectivas do mercado, porém raramente, com base em informações adequadas sobre seu negócio. Não basta uma empresa estar amparada somente na sua parte estrutural é necessário que ela esteja alicerçada em estratégias gerenciais, portanto é preciso que seus gestores saibam planejar para que possam competir com o mercado, frente a isso apresentamos alguns conceitos de planejamento.

Diante dos pressupostos teóricos apresentados, observa-se que o planejamento deve fazer parte do dia-a-dia dos gestores, no entanto simplesmente o processo de estabelecer um planejamento não basta, é preciso administrar, pensar a respeito de ações que possibilitem um aumento da competitividade da empresa. O planejamento entre as funções existentes da administração pode ser considerado de grande importância no âmbito organizacional, pois está voltado a decidir o futuro da organização de acordo com suas aspirações. Visando a serem mais competitivas as empresas se utilizam de ferramentas que as auxiliem neste processo. O planejamento estratégico pode ser percebido como um meio disponível para a análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como de oportunidades e ameaças do meio ambiente em que participa. Porém, uma condição importante para o emprego do planejamento estratégico é a consciência da sua necessidade por parte dos gestores e colaboradores da organização.

Para o desenvolvimento do planejamento estratégico, a empresa deve buscar informações internas e externas, analisar os pontos fortes e fracos do seu ambiente interno, bem como, verificar a existência de oportunidades e ameaças em seu ambiente externo. Com respaldo desses resultados, deve estabelecer a base estratégica organizacional, formular e implantar estratégias de forma que possa tirar proveito da combinação dos pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças do ambiente. Para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos, é importante a realização de atividades de controle. Mas somente isso não basta para que esse processo seja efetivo, é necessária a decisão de utilização, com o envolvimento e comprometimento das pessoas que participarão do processo do planejamento estratégico.

A seguir apresenta-se o método utilizado para a realização deste estudo e a forma como o pesquisador elaborou o planejamento estratégico da empresa Binsoft Soluções Tecnológicas Ltda.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O objetivo da pesquisa aqui descrita foi a elaboração de um planejamento estratégico, portanto se definiu que a população que seria estudada compreenderia os sócios da empresa, bem como os clientes e os concorrentes. Para a análise interna destaca-se que a população foi formada pelos dois sócios da empresa em estudo caracterizando uma amostra censitária, que Barbetta (2006) define como sendo o estudo através da observação de todos os elementos da

população. Já na análise externa, para a determinação da amostra, que para Barbetta (2006) é parte dos elementos da população, considerou-se a população como sendo as imobiliárias de médio porte de SC, PR e RS, conforme motivos apresentados pela empresa Binsoft na apresentação prévia do estudo de mercado (imobiliárias pequenas não querem investir e imobiliárias grandes desenvolvem seus próprios softwares). Desta população selecionou-se uma amostra intencional que envolveu as imobiliárias que possuem de vinte (20) a quarenta e nove (49) funcionários. Em uma amostragem intencional, segundo Fonseca e Martins (1996), depois de selecionado um determinado critério, é escolhido intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra. O investigador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja saber a opinião.

A partir disso, foi feito um levantamento de quantas imobiliárias de médio porte (de 20 a 49 funcionários) existem cadastradas nesses três estados. Com base de dados, utilizou-se o Sistema IBGE de Recuperação Automática – SIDRA, onde é possível levantar dados sobre empresas por categoria e ramo de atuação e pode-se observar que existem setenta e duas imobiliárias de médio porte na região sul. Após isto, aplicou-se o cálculo amostral indicando um grau de confiabilidade de 90% e uma margem de erro de 7% e com isto chegou-se a um número de amostra igual a quarenta e oito imobiliárias. A partir destes dados dividiu-se a amostra de quarenta e oito por três, que são os estados de interesse e chegou-se ao valor de 16 imobiliárias por estado, que é o número de imobiliárias que se convencionou aplicar o questionário.

4.1. PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados utilizados para esta pesquisa foram primários e secundários. Para Roesch (1996), a coleta de dados primários se dá por meio de entrevistas, questionários, observação ou testes. Os dados primários foram coletados por meio de reuniões com os sócios da empresa onde se aplicou uma entrevista semi-estruturada. Triviños (1987) afirma que a entrevista semi-estruturada parte de alguns questionamentos básicos, amparados por teorias que interessam a pesquisa, e que, logo após, surgem outras interrogativas à medida que se recebem as respostas dos entrevistados, podendo esses serem submetidos a várias entrevistas para que se obtenha o máximo de informações e para se avaliar as mudanças das respostas em momentos diferentes. Os dados secundários para Roesch (1996) são provenientes de materiais informativos já disponíveis, tais como jornais, revistas especializadas, publicações e documentos da própria empresa. Ainda segundo o autor, é importante especificar e relatar a natureza dos dados secundários que estão sendo utilizados. A coleta de dados secundários da Binsoft foi por meio de documentos existentes gerados pela consultoria de mercado e gestão que contribuíram para obtenção de diversas informações preliminares sobre a pesquisa.

O procedimento utilizado para coletar os dados internos da empresa foi a pesquisa documental e uma entrevista com os dois sócios da empresa, onde abordou-se questões a respeito de administração estratégica, capital humano, finanças e custos, vendas e *marketing* e produção. Para extrair subsídios que contribuíssem na determinação da base estratégica, questionou-se quais as ambições em relação à empresa os sócios pretendiam atingir. Segundo Gil (1994), entrevistar é um modo de dialogar, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informações. Já a pesquisa documental, conforme Vergara (2000), é realizada em documentos arquivados na organização, seja ela privada ou pública, podendo ser ofícios, memorandos, filmes, fotografias dentro outros.

Os dados externos foram obtidos por meio de um questionário com perguntas abertas e fechadas. Segundo Richardson (1999) o questionário é um instrumento de coleta de dados que permite descrever as características e medir determinadas variáveis, contribuindo para cumprir diversos objetivos, podendo ser com perguntas abertas, fechadas, destinadas a obter

informações sóciodemográficas do entrevistado, perguntas abertas destinadas a aprofundar a opinião do entrevistado ou ainda questionário que combine ambos os tipos de perguntas. A aplicação se deu por meio de um questionário web interativo, elaborado no Google docs. Este questionário foi enviado para as 48 imobiliárias de médio porte de SC, RC e PR, compreendendo 16 imobiliárias para cada estado, e quando não se obtinha resposta de algumas delas, as mesmas eram contatadas por meio de e-mail, telefone ou presencialmente. O objetivo do questionário foi identificar os clientes potenciais, identificar o porte das imobiliárias, mapear softwares concorrentes, enfim, coletar informações do mercado imobiliário onde a empresa atua.

4.2. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para Triviños (1987), independente da técnica de coleta de dados empregada, para que os resultados tenham validade científica eles devem atender às seguintes condições: coerência, consistência, originalidade e objetivação. Os dados coletados na pesquisa foram analisados qualitativamente de forma descritiva, pois de acordo com Roesch (1996), neste tipo de pesquisa, o pesquisador após encerrar a coleta de dados se depara com uma quantidade imensa de dados ou de depoimentos que se transformam em textos, os quais ele terá que organizar e em seguida decodificar.

Assim, optou-se por tratar os dados obtidos de forma categorial, onde as informações foram submetidas à análise de conteúdo, por meio de identificação de unidades e categorias. Em termos gerais, Richardson (1999) escreve que depois de feita a análise dos elementos é necessário classificá-los, e essa operação de classificação dos elementos seguindo determinados critérios chama-se categorização. A análise dos dados obtidos por meio de entrevista foi feita utilizando-se as categorias: análise interna, análise externa, base estratégica corporativa. Os critérios de análise utilizados na pesquisa são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Critérios de Análise.

Subcategoria	Critérios
Análise Interna	Administração estratégica; Capital Humano; Finanças e custos; Vendas e <i>marketing</i> ; e Produção.
Análise Externa	Clientes; Concorrentes; e Tecnologia.
Base estratégica corporativa	Negócio; Visão; Missão; Valores; e Objetivos.

Primeiramente, optou-se pela realização da análise interna da empresa, onde se buscou junto aos sócios obter maior número de informações possível das seguintes funções internas: administração estratégica; capital humano; finanças e custos; vendas e *marketing*; e produção. Segundo Oliveira (2001), esta análise do ambiente interno da empresa tem por desígnio colocar em evidência as qualidades das grandes funções da empresa que está sendo analisada. Neste sentido, Oliveira (2001) considera como sendo grandes funções, o marketing, finanças, produção e recursos humanos. O material usado para a pesquisa interna teve como base um material disponibilizado pelos sócios da empresa, referente a um projeto que a empresa participa chamado PEIEX – Projeto de Extensão Industrial Exportadora, organizada pelo Núcleo Operacional PEIEX de Santa Catarina.

A análise externa teve a participação da empresa Valor e Foco, empresa esta que foi contratada pela Binsoft para realização de uma consultoria em cumprimento as exigências de um edital da FINEP que a empresa participa. Foram realizadas algumas reuniões entre a Binsoft e a empresa consultora, para definição do melhor método para a pesquisa externa. Foi definido que a pesquisa externa seria realizada por meio de um questionário web interativo, e

enviado aos potenciais clientes para os produtos da Binsoft. Neste questionário buscou-se obter informações em relação aos clientes, concorrentes e produtos disponíveis no mercado.

Além destes critérios analisados em conjunto com a empresa de consultoria, optou-se por analisar a tecnologia e o governo, fatores que segundo a visão de Sobral e Peci (2008) e Maximiano (2002), influenciam no crescimento da organização tanto de forma positiva quanto negativa.

Em outra ocasião, buscou-se definir junto aos sócios a base estratégica corporativa da Binsoft. Para a definição do negócio da empresa levou-se em consideração seu âmbito de atuação e premissa de que o cliente não compra um produto, mas sim uma solução para seu problema. Já na definição da visão buscou-se identificar quais as expectativas e desejos dos sócios. Para a definição da missão, foram considerados pontos como segmento alvo, tecnologia, benefícios oferecidos, crenças e valores dos dirigentes, pois missão é o papel que a empresa desempenha em seu negócio, é a razão de sua existência. Na definição dos valores, considerou-se como sendo os valores o conjunto de crenças e motivações que determinam a forma de agir e pensar dos sócios. Por fim, para a definição dos objetivos considerou-se os resultados da análise interna e externa. A partir daí, foi possível visualizar aonde a empresa quer chegar, e assim, definir estratégias que sejam consistentes com o rumo que se quer dar para os negócios.

Com base nos resultados, das fases anteriores, partiu-se para a definição de estratégias que indicam como cada área da empresa participará do esforço total para alcançar os objetivos. Definidas as estratégias que indicam como cada área da empresa participará do esforço total para alcançar os objetivos. Definidas as estratégias, procurou-se realizar um plano de ação que explicita o que a empresa deve fazer para que se direcionem os esforços ao alcance dos propósitos dentro da missão de acordo com sua postura estratégica.

4.3. ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para a formalização do planejamento estratégico da empresa Binsoft, elaborou-se o seguinte roteiro de etapas, conforme se apresenta na Tabela 2.

Tabela 2: Etapas do planejamento estratégico da Binsoft.

Etapa	Descrição
Pré-diagnóstico	Aplicou-se o instrumento diagnóstico
Sensibilização	Informou-se a importância e a necessidade do planejamento estratégico
Diagnóstico estratégico	Fez-se a análise interna e externa da empresa, identificando seus pontos fortes, pontos fracos e pontos neutros, bem como as oportunidades e ameaças.
Definição da base estratégica	Definiu-se o negócio, a missão, a visão, os valores e os objetivos.
Seleção de estratégias	A partir das informações anteriores, selecionou-se as estratégias.
Elaboração do plano de ações	Apontou-se as ações e os recursos necessários.

A pesquisa teve início com a aplicação na empresa de um estudo diagnóstico, com o intuito de verificar quais dificuldades a empresa apresentava. Esse estudo é chamado “Instrumento Diagnóstico”. Chama-se essa etapa de pré-diagnóstico. Na etapa seguinte realizou-se uma reunião para sensibilização dos sócios e funcionários quanto à importância e necessidade do planejamento estratégico. Esclareceram-se eventuais dúvidas e informou-os das vantagens e desvantagens da utilização desta ferramenta.

Após o pré-diagnóstico e a sensibilização, partiu-se para o diagnóstico estratégico que compreende as análises interna e externa. Para análise interna buscou-se obter o maior número de informação possível das seguintes funções internas: administração estratégica, capital

humano, finanças e custos, vendas e *marketing*, e produção. De posse do material elaborado para a análise interna deu-se início a coleta das informações. Questionou-se os dois (2) sócios, ouvia-se seus relatos e então assinalava-se no material “sim”, “parcial” ou “não”. Posteriormente essas respostas foram analisadas, tabuladas, calculadas e transformadas em pontos fortes, pontos neutros e pontos fracos da empresa. Ao final criou-se um quadro onde se evidenciou os pontos fortes e fracos.

Para a análise externa, a empresa Valor e Foco, responsável pela consultoria de mercado realizou uma pesquisa que procurou coletar informações dos concorrentes e dos possíveis clientes da Binsoft. A partir dos gráficos apresentados pela consultoria fez-se a interpretação e obteve-se informações que contribuíram tanto para a definição de pontos fortes e fracos, como oportunidades e ameaças. Na sequência buscou-se informações quanto ao sonho, os desejos valores dos sócios para que se pudesse definir a base estratégica corporativa. Para a definição do negócio, procurou-se responder a seguinte pergunta, centralizando a análise no benefício que o produto/serviço irá proporcionar: Qual é o nosso negócio? Quanto à definição da missão parti-se das seguintes questões: O que a empresa faz? Para quem faz? Para que faz? Como Faz? Onde faz? Qual responsabilidade social tem? Na definição da visão procurou-se averiguar aonde a empresa quer chegar, tomando conhecimento das expectativas e dos interesses dos sócios da empresa. Já para a definição dos valores, buscou-se identificar as crenças e os princípios a partir da verificação dos valores que os sócios consideram mais relevantes para a empresa e do levantamento dos interesses e das expectativas. Por fim se definiu os objetivos de acordo com a dinâmica do setor de atuação da empresa, da missão e da análise ambiental.

Nesta etapa, realizou-se uma análise exaustiva das etapas anteriores, procurou-se selecionar as estratégias de atuação, que fossem condizentes com a realidade da empresa, que proporcionem a concretização dos objetivos. Por fim por meio da ferramenta 5W2H criou-se um plano de ação onde identificou-se as ações e os recursos necessários para atingir os objetivos propostos através das estratégias selecionadas. Vieira Filho (2003) afirma que o plano de ação também é chamado de 5W2H, essa sigla representa as iniciais das palavras, em inglês, *why, what, where, when, who, how e how much* que em português quer dizer respectivamente, por que, o que, onde, quando, quem, como e quanto custa, é de fácil utilização, bem como uma importante ferramenta para planejar as ações que serão executadas.

Seguindo esse roteiro de etapas verificou-se ser possível responder aos objetivos específicos que se propôs no início desta pesquisa, que são: analisar o ambiente externo à Binsoft Soluções Tecnológicas Ltda; analisar o ambiente interno da empresa em estudo; definir a base estratégica corporativa da empresa Binsoft Soluções Tecnológicas Ltda; selecionar estratégias adequadas ao contexto da Binsoft Soluções Tecnológicas Ltda; elaborar plano de ações para a consolidação dos objetivos estratégicos da empresa em análise.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo tem como objetivo principal mostrar os instrumentos utilizados para a elaboração do planejamento estratégico da empresa Binsoft Soluções Tecnológicas Ltda, pequena empresa da área de tecnologia, atualmente incubada no CITEB (Centro de Inovação e Tecnologia de Biquilândia), incubadora parceira da Universidade do Vale do Itajaí – Univali. Para que fosse possível alcançar os objetivos específicos de analisar o ambiente externo; analisar o ambiente interno; definir a base estratégica corporativa; selecionar estratégias adequadas ao contexto da empresa e; elaborar um plano de ações para a consolidação dos objetivos estratégicos deu-se início, ao estudo dos ambientes internos e externos da organização.

Primeiramente realizou-se um estudo diagnóstico, onde se constatou a necessidade da formalização de um planejamento estratégico. Com o consentimento dos sócios iniciou-se a análise do ambiente interno buscando identificar forças e fraquezas das funções de administração estratégica, capital humano, finanças e custos, vendas e *marketing* e produção da empresa. Logo se deu início a análise do ambiente externo, por meio de uma pesquisa de mercado aplicada em uma amostra intencional a possíveis clientes, buscou-se identificar as oportunidades e ameaças, presentes nas variáveis do ambiente externo como clientes, concorrentes. De posse dessas informações foi possível traçar os pontos fortes e fracos do ambiente interno, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Depois de realizada esta etapa do trabalho, definiu-se a base estratégica corporativa, que compreende na definição do negócio, da missão, da visão, dos valores e dos objetivos. Para a definição do negócio da empresa levou-se em consideração seu âmbito de atuação e a premissa de que o cliente não compra um produto, mas sim uma solução para seu problema. Já na definição da visão buscou-se identificar quais as expectativas e desejos dos sócios. Para a definição da missão foram considerados pontos como segmento alvo, tecnologia, benefícios oferecidos, qual a razão de sua existência. Na definição dos valores, considerou-se o conjunto de crenças e motivações que determinam a forma de agir e pensar dos sócios. Por fim, para a definição dos objetivos levou-se em consideração os resultados da análise interna e externa, a partir daí foi possível visualizar aonde a empresa quer chegar, e assim definir estratégias que sejam consistentes com o rumo que se quer dar para o negócio.

Para que a empresa alcance seus objetivos, foram selecionadas estratégias e suas respectivas ações. Buscou-se propor um planejamento estratégico que se adequasse a realidade da empresa e ao contexto em que a mesma está inserida.

Posto isso, acredita-se que foi possível alcançar o objetivo principal do trabalho de propor um planejamento estratégico para a empresa Binsoft Soluções Tecnológicas Ltda, juntamente com os específicos que são: Analisar o ambiente externo à Binsoft Soluções Tecnológicas Ltda; Analisar o ambiente interno da empresa em estudo; Definir a base estratégica corporativa da empresa Binsoft Soluções Tecnológicas Ltda; Selecionar estratégias adequadas ao contexto da Binsoft Soluções Tecnológicas Ltda e; Elaborar plano de ações para a consolidação dos objetivos estratégicos da empresa em análise.

A proposta desta ferramenta gerencial, possivelmente trará resultados positivos para a organização contribuindo para agregar valor ao serviço prestado, conquistar novos clientes e futuramente adentrar em outros nichos de mercado e assim concretizar sua visão que é, ser reconhecida como referência em soluções para gestão imobiliária, na região sul do Brasil, até 2015.

Para a acadêmica essa pesquisa possibilitou por em prática as teorias aprendidas na Universidade durante o curso de Administração e teve-se a oportunidade de aprofundar os conhecimentos referentes a essa ferramenta de gestão que representa um dos meios mais eficazes da administração organizacional que é o planejamento estratégico. Portanto a proposta de planejamento estratégico para a empresa Binsoft Soluções Tecnológicas contribui não somente para traçar um rumo certo a empresa, como ainda para a formação da acadêmica.

6. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. O que são as incubadoras de empresas e parques tecnológicos. [2010?]. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/infoe/publicacaoconheca.php?idpublicacao=79>>. Acesso em: 31 mar. 2010.

BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística aplicada às ciências sociais. 6. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2006.

CENTRO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. Incubação. O que é? A incubação e o empreendedor: caminhos paralelos. [2009?]. Disponível em: < <http://www.inovates.com.br/incubacao/oQue.php>>. Acesso em 16 abr. 2010.

DOLABELA, Fernando. Oficina do empreendedor. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAHORGUE, Maria Alice. Pólos, parques e incubadoras. Instrumento de desenvolvimento do século XXI. Brasília: Anprotec e Sebrae, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital. 3.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOHRMAN, A.; LAWLER III, E. Administração de recursos humanos: construindo uma parceria estratégica. In: GALBRAITH, J. et al. Organizando para competir no futuro. São Paulo: Makron, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, praticas. 15. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, Grasielly Graça. Proposta de um Planejamento Estratégico para a empresa Schüller e Farias Ltda. 2008. 130 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel) - Curso de Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2008. CD-ROM.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____, **Michael E.** Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RICHARDSON, R.J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA DE SÃO PAULO. 10 Anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas. 2008. Disponível em: < <http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MortalidadeDasEmpresas/Paginas/MortalidadeDasEmpresas.aspx>>. Acesso em 15 set. 2009.

SOBRAL, Filipe, e PECCI, Alketa. Administração: teoria e pratica no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prendice Hall, 2008.

STONER, James A. F.; FREEMAN R. Edward. Administração. 5. Ed. Rio de Janeiro: EDITORA. 1999.

TRIVIÑOS, Augusto N. Silva. Introdução a pesquisa em ciencias sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIA. Empreendedorismo. Setor brasileiro de incubação cria cultura própria e diversifica atuação do setor. Conhecer a área de atuação é importante para o empreendedor que procura auxílio 2005. Disponível em: < <http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?id=8739>>. Acesso em 15 abr. 2010.

VALÉRIO NETTO, Antonio. Gestão de pequenas e médias empresas de base tecnológica. Barueri, Minha Editora; Brasília, Sebrae, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. Projeto em relatório em pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA FILHO, Geraldo. Gestão da qualidade total. Uma abordagem prática. Campinas: Alínea, 2003.