

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PÂMELA MENDES BIRAL**

**ANÁLISE DOS ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA  
STARTUP MARANHENSE**

São Luís  
2016

**PÂMELA MENDES BIRAL**

**ANÁLISE DOS ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA  
STARTUP MARANHENSE**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como pré-requisito obrigatório para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Msc. Rômulo Martins França

São Luís  
2016

**Pâmela Mendes Biral**

**ANÁLISE DOS ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA  
STARTUP MARANHENSE**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como pré-requisito obrigatório para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovação em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Nota: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Msc. Rômulo Martins França (Orientador)  
Universidade Federal do Maranhão

---

Prof. (1º Examinador)  
Universidade Federal do Maranhão

---

Prof. (2º Examinador)  
Universidade Federal do Maranhão

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

BIRAL, PÂMELA MENDES.

ANÁLISE DOS ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM  
UMA STARTUP MARANHENSE / PÂMELA MENDES BIRAL. - 2016.

72 p.

Orientador(a): Rômulo Martins França.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração,  
Universidade Federal do Maranhão, São Luis, 2016.

1. Empreendedorismo. 2. Planejamento Estratégico. 3.  
Startup. I. França, Rômulo Martins. II. Título.



“Mar calmo nunca fez bom marinheiro”

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus e aos meus pais Ademir e Josenilde, por sempre se esforçarem para que eu me tornasse a mulher que sou hoje, me guiando sempre no caminho da honestidade e com valores imprescindíveis, por sempre me lembrarem que tudo na vida se alcança por meio de muita perseverança e trabalho duro. Sem Eles, eu nada seria.

Agradeço aos meus familiares que mesmo sem compreenderem muito bem, sempre me apoiaram e sentem orgulho da profissional que me tornei. Sei que todos estão muito felizes com mais essa vitória.

Agradeço as minhas amigas Valéria e Luanda pelos anos de amizade, por compreenderem minhas dificuldades e me distraírem sempre que possível. Aos meus amigos do trabalho Júlio, Fernando, Jackline, Ingrid, Kássio e Pablo por indiretamente me ajudarem todos os dias. Aos meus amigos Hugo, Paloma e Isadora pela amizade e parceria de sempre, por ouvirem meus desabaços e me darem apoio diretamente relacionado a construção desse trabalho.

Aproveito também para agradecer especialmente ao professor Hélio, pelas dicas importantes e pela disponibilidade de me ouvir e me auxiliar sempre que possível.

Agradeço em especial ao Prof. Rômulo, pela paciência, tolerância, por ter me guiado pelos melhores caminhos na construção dessa pesquisa, por acreditar mais do que ninguém que eu era capaz de concluir esse trabalho em tempo hábil, sem dúvidas eu não poderia ter um orientador melhor.

## RESUMO

As empresas em modelo de *Startup* são caracterizadas por um grupo de pessoas trabalhando em uma ideia com potencial inovador que esteja em busca de um modelo repetível, escalável, com baixo custo de manutenção e que consiga crescer rapidamente gerando lucros cada vez maiores em um ambiente de extrema incerteza. Com este novo modelo em ascensão é necessário avaliar o uso de métodos tradicionais da Administração e as suas adaptações e peculiaridades para modelos de *Startups*. O objetivo deste trabalho foi de analisar como os elementos do Planejamento Estratégico estão sendo aplicados em uma Startup maranhense em crescimento. A metodologia do trabalho utilizou a abordagem de pesquisa qualitativa, com caráter descritivo e na modalidade de estudo de caso, já que não houve intervenção. Utilizou como instrumento um roteiro de entrevista estruturada aplicada aos membros da *Startup* maranhense estudada. Os resultados revelaram que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão de interessante valor não só para as organizações convencionais, mas também para as *Startups*. A maioria das fases descritas no Planejamento Estratégico são realizadas e compatíveis com esse modelo de negócio, ressaltando-se o respeito às peculiaridades e características. Dentre as cinco etapas do Planejamento Estratégico, constatou-se que em todas as etapas não houveram significativas diferenças de aplicação, com exceção da avaliação do ambiente externo, em que a *Startup* investigada demonstrou uma capacidade reduzida de identificar suas ameaças, uma vez que por sua natureza assume um risco maior do que as empresas convencionais.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Startup. Empreendedorismo.



## ABSTRACT

Companies within the Startup model, follow some specific characteristics, such as: being formed by a group of people with an innovative, promising idea, a business model that can be repeated and scalable, a low cost of maintenance, capacity of growth, a great risk of profitability and an extremely uncertain environment. With this new model increasing, it is necessary to evaluate and review some of the traditional methods of management and its capacity of adaptability on the business model of the Startups. The objective of this paper is to analyze how the elements of the Strategic Planning are being applied in a growing Startup, situated on the state of Maranhão. The methodology used in this paper concerns the use of the qualitative research with a descriptive approach towards a real case study. The instrument used to collect data was a structured interview script, applied to the members of the Startup. The results show that the Strategic Planning is not only an important tool for traditional companies, but it is equally necessary for business models such as Startups. The majority of the phases seen on the Strategic Planning are made and are compatible with this model of business, peculiarities apart. In all five steps seen on the Strategic Planning, it was noticed that there were no significant differences on application, with the exception of the evaluation of the external environment, that in this particular case demonstrated to be different and obscure, being difficult for the Startup to identify its treats, a situation that can be explained by the extreme uncertain environment it is inserted in.

**Key-words:** Strategic Planning,.Startup. Entrepreneurship.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fases do Planejamento Estratégico.....	17
Figura 2 – O Ambiente da Organização.....	21
Figura 3 – Divisão da matriz de SWOT.....	23
Figura 4 – <i>Lean Startup</i> x Empresa Tradicional.....	37
Figura 5 – Ciclo de Feedback.....	39
Figura 6 – The Global Startups Ranking.....	42
Figura 7 – Organograma Infortask.....	48
Figura 8 – Oportunidades e Ameaças: Infortask.....	52
Figura 9 – Forças e Fraquezas Infortask.....	54
Tabela 1 – Softwares utilizados na Infortask.....	61

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>Diagnóstico Estratégico.....</b>	<b>18</b>
2.1.1	Visão.....	18
2.1.2	Valores.....	19
2.1.3	Análise do Ambiente Externo.....	19
2.1.4	Análise do Ambiente Interno.....	21
2.1.5	Matriz de SWOT.....	22
2.1.6	Análise dos Concorrentes.....	23
<b>2.2</b>	<b>Missão.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3</b>	<b>Instrumentos: prescritivos e quantitativos.....</b>	<b>26</b>
2.3.1	Instrumentos Prescritivos.....	26
2.3.1.1	<i>Objetivos e Metas.....</i>	<i>27</i>
2.3.1.2	<i>Formulação das Estratégias.....</i>	<i>28</i>
2.3.1.3	<i>Plano de ação.....</i>	<i>29</i>
2.3.2	Instrumentos quantitativos.....	30
<b>2.4</b>	<b>Controle e avaliação.....</b>	<b>31</b>
<b>3</b>	<b>STARTUPS.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1</b>	<b>Lean Startup.....</b>	<b>36</b>
3.1.1	Ciclo de <i>Feedback</i> – Construir, Medir e Aprender .....	39
3.1.2	Mínimo Produto Viável.....	40
<b>3.2</b>	<b>Ecosistema das <i>Startups</i>.....</b>	<b>41</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>44</b>
<b>4.1</b>	<b>Métodos e Meios Técnicos.....</b>	<b>44</b>
<b>4.2</b>	<b>Unidade de Análise.....</b>	<b>45</b>
<b>4.3</b>	<b>Percurso Metodológico.....</b>	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>ESTUDO DE CASO INFORTASK.....</b>	<b>47</b>
5.1.1	Organograma da Infortask.....	47
5.1.2	Diagnóstico Estratégico.....	49
5.1.2.1	<i>Visão.....</i>	<i>49</i>
5.1.2.2	<i>Valores.....</i>	<i>50</i>

5.1.2.3	<i>Ambiente Externo</i> .....	51
5.1.2.4	<i>Ambiente Interno</i> .....	53
5.1.2.5	<i>Análise dos Concorrentes</i> .....	55
5.1.3	Missão.....	56
5.1.4	Instrumentos Prescritivos.....	57
5.1.5	Instrumentos Quantitativos.....	58
5.1.6	Controle e Avaliação.....	59
6	<b>CONCLUSÃO</b> .....	62
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	64
	<b>APÊNDICES</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos as sociedades civis modificaram a relação produto-consumidor, de modo que as demandas contemporâneas necessitaram se adaptar a dinamicidade mercadológica exigida desde o século XX. Segundo Blank e Dorf (2014) antes da segunda revolução industrial um produto era definido como aquilo “possível de tocar” em seu teor físico, como por exemplo: alimentos, carros e utensílios. Era a relação básica entre produtos físicos vendidos por canais físicos e as relações modernas de mercado trazem ao cenário produtos simbólicos (ideias ou promessas) sem a presença da tangibilidade, surgindo assim os produtos como: ações, seguro de vida e saúde, títulos, entre outros.

Na década de 70 os *softwares* começaram a ser vendidos em lojas de varejo como produtos separados dos computadores, ou seja, produtos-*softwares* vendidos através de canais físicos. Após esse período com o aumento da acessibilidade à Internet já a partir do ano 2000, um novo nicho de mercado foi instituído, a venda de produtos físicos por lojas online, movimento que possibilitou o nascimento de milhares de empresas, transformando seus produtos em artefatos digitais como por exemplo: livros, músicas, vídeos entre outros, conforme evidencia Blank e Dorf, 2014.

Diante desse cenário, surge um novo momento com novas oportunidades em diversas áreas, as empresas conhecidas popularmente como *Startups*. Criar uma empresa em modelo de *Startup* traz o conceito de um grupo de pessoas trabalhando em uma ideia com potencial inovador que seja ao mesmo tempo repetível, escalável, com baixo custo de manutenção e que consiga crescer rapidamente gerando lucros cada vez maiores em um ambiente de extrema incerteza, conforme Ries (2011).

A transição do mercado para o mundo digital proporcionou o crescimento significativo do número de *Startups*, pois ao tornar possível a criação de um negócio valioso aliada à custos reduzidos, em comparação com as empresas tradicionais, a Internet foi capaz de proporcionar um grande leque de possibilidades para jovens empreendedores.

Vale ressaltar que esse modelo de negócio atua em um ambiente de extrema incerteza, onde prever o futuro é quase impossível, e por isso no intuito de facilitar o processo decisório nas *Startups* e a diminuição dos riscos que o ambiente dos negócios apresenta, é essencial que os empreendedores saibam a importância de mapear seus cenários previamente e então planejar e suas ações estratégicas, principalmente para aqueles que aderem ao modelo das *Startups* onde o risco se potencializa, segundo Viana (2012).

Não tão antigamente, um plano de negócios bem feito aliado a uma pesquisa de mercado completa e uma estratégia direcionada eram grandes indicadores de sucesso para uma organização, segundo Ries (2011). Porém, nesse novo modelo de negócio que emerge na contemporaneidade, pelo fato de as *Startups* trabalharem com análise em tempo real faz-se necessário que tal análise ocorra num processo que garante a capacidade de ser flexível e mutável em curto prazo, pois seu ambiente de atuação é extremamente dinâmico. As *Startups* quando iniciam “não sabem” ao certo “quem” são seus clientes e como deve ser o seu “produto” ou “serviço”, essas características ainda somam-se ao fato do modelo de negócio ser recente e ainda não existir um histórico de concorrentes a ser estudado.

Considerando tais questões, percebe-se que algumas metodologias tradicionais da Administração clássica ainda não estão adaptadas a esse tipo de empresa, dentre elas pode-se mencionar o Planejamento Estratégico.

Embora ainda não exista um método adaptado e que contemple todas as peculiaridades desse novo modelo, alguns elementos que compõem o Planejamento Estratégico convencional podem ser aplicados, como por exemplo a análise do segmento; escolha das estratégias que serão utilizadas; análise das forças e fraquezas baseadas em matrizes SWOT, dentre outros.

Esses elementos do Planejamento Estratégico convencional podem ser importantes para as *Startups*, auxiliando-as a se prepararem para as possíveis mudanças de ambiente altamente competitivo, instável e inovador por meio de um planejamento estruturado e um plano de ação objetivo, conforme cita Canovas (2015).

Muito mais do que apenas uma “ideia inovadora”, para manter uma Startup é necessário que exista um ecossistema direcionado para esse modelo de negócio. No Estado do Maranhão, o ecossistema em questão encontra-se em crescimento através da união dos mais diversos segmentos sociais com empresas e universidades. Iniciativas como eventos, feiras, corridas de *Startups*, como , por exemplo, a do SEBRAE-MA, e comunidades como o “*Startup Maranhão*”, seguem atraindo e retendo novas *Startups*.

Considerando o cenário supracitado aliado a necessidade de adaptação das estratégias da Administração clássica para este modelo de negócio emergente, questiona-se “Como os elementos do Planejamento Estratégico estão sendo aplicados em uma Startup maranhense?”

Com esse novo modelo em ascensão é necessário avaliar o uso de métodos tradicionais e sua adaptação para modelos tão acarretados de peculiaridades de funcionamento como as *Startups*. Responder tal questionamento é importante para o campo do conhecimento

da Administração, no que tange ao Planejamento Estratégico, somando-se ao fato de tal assunto ainda ser pouco discutido na literatura pertinente devido ao seu surgimento recente na área de negócios, o que por sua vez demanda a necessidade de maiores explanações sobre o tema, conforme justificativa deste trabalho. Em um cenário em exponencial crescimento como no estado do Maranhão, esta pesquisa visa contribuir para os que desejam adequar e avaliar a inserção dos elementos do Planejamento Estratégico convencional em uma *Startup*.

Portanto, o objetivo geral deste trabalho é analisar como os elementos do Planejamento Estratégico estão sendo aplicados em uma Startup maranhense em crescimento. O trabalho possui como objetivos específicos:

- a) Coletar e analisar as informações de uma Startup maranhense por meio de entrevistas e documentos com os responsáveis pela sua gestão;
- b) Identificar e comparar os elementos do Planejamento Estratégico convencional com os utilizados no modelo da Startup estudada;
- c) Discutir com os autores da área, os elementos do Planejamento Estratégico da Startup estudada.

O estudo está estruturado em seis capítulos. A seguir, no capítulo 2, é realizada a revisão de literatura do tema com foco nas fases do Planejamento Estratégico e posteriormente no capítulo 3 são apresentados os conceitos das *Startups*, juntamente com uma visão sobre os seus ecossistemas. No capítulo 4 é apresentada metodologia utilizada para desenvolvimento deste trabalho e no capítulo 5 apresenta-se a empresa estudada assim como os resultados e discussões acerca do uso dos elementos do Planejamento Estratégico em uma Startup maranhense. Por fim, no capítulo 6 são apresentadas as considerações finais.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico busca prever antecipadamente o futuro da empresa, pois a partir disso, é possível tomar decisões antecipadas de modo a favorecer os objetivos estratégicos. Nos dias atuais, saber o que será executado e como será executado, determina o sucesso ou insucesso de uma organização.

Para Oliveira (2014) o propósito do Planejamento é poder avaliar decisões atuais que influenciaram em implicações futuras, diante de um cenário empresarial repleto de incertezas, pois “o Planejamento Estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado” (OLIVEIRA, 2014, p.4).

Terence (2002), diz que “Planejamento significa o desenvolvimento de um programa para realização de objetivos e metas organizacionais”, portanto, planejar significa um conjunto de ações a serem executadas para prever mudanças que podem afetar os objetivos organizacionais. O processo de construção do Planejamento não é simples, pois existem vários fatores a serem analisados diante de cada cenário em que a organização está inserida.

De acordo com Barbosa e Brondani (2004, p.2):

A formulação das estratégias empresariais é complexa, uma vez que a própria estratégia está mergulhada em uma multiplicidade de fatores e de componentes internos e externos. Muitos desses fatores estão situados completamente fora do controle e da previsão da empresa.

Fischmann e Almeida (2009) citam que administrar uma empresa de maneira estratégica é um processo que capacita a organização a integrar processos administrativos e operacionais, tudo isso proporciona maior eficiência e eficácia para o alcance de resultados.

Apesar de ser realizado em longo prazo, sabe-se que o Planejamento Estratégico deve ser refeito periodicamente, visando atualizar informações impactadas por tudo que acontece no ambiente, conforme Fischmann e Almeida (2009) devem ocorrer anualmente. Chiavenato (2007) relata que estratégia empresarial se compõe em três componentes básicos:

- **Ambiente:** oportunidades, restrições, limitações, coações e ameaças oferecidas pelo mercado;
- **Empresa:** missão e visão da empresa, seus recursos, competências e habilidades, pontos fortes e fracos, compromissos e objetivos;



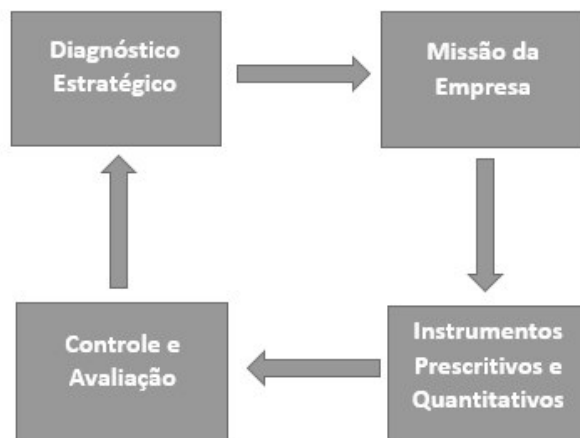
**Adequação entre ambos:** é a ligação entre empresa e ambiente, de modo que a organização possa tirar o máximo das oportunidades externas e estar o mínimo possível às ameaças, coações e contingências ambientais.

Segundo Terence (2002), em um ambiente globalizado existem dois tipos de empresa, aquelas que se adaptam de acordo com as mudanças em seu ambiente e aquelas que procuram antecipar tendências ou prevê-las. Por essa razão, é tão importante para qualquer organização um Planejamento Estratégico estruturado, sério e criativo.

O Planejamento Estratégico é construído para ser executado em longo prazo e está voltado totalmente ao ambiente no qual se insere a organização e deve envolver a empresa em sua totalidade. Por isso, a principal dificuldade definir o Planejamento Estratégico está em lidar com a “complexidade ambiental e a projeção de ações para o futuro” (CHIAVENATO, 2007, p.142).

De acordo com Oliveira (2014), ao escolher a metodologia para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico, deve-se atentar para responder dois questionamentos: “como se está” e “aonde se quer chegar”. Independente da ordem como isso será estruturado, o importante é que ao elaborar o Planejamento seja possível compreender a situação atual em que sua organização encontra-se e quais são as suas perspectivas futuras. Para que isso ocorra, abaixo se pode observar as quatro fases do Planejamento Estratégico, segundo o mesmo autor.

**Figura 1 - Fases do Planejamento Estratégico**



Fonte: Oliveira (2014)

De modo sintético, na primeira fase é onde acontece o “Diagnóstico Estratégico” e define-se onde a empresa está atualmente, essa fase desdobra-se em mais cinco etapas. Na segunda fase cria-se a razão de ser da organização, mais conhecida como “Missão da Empresa”. Na terceira fase é definido quais os “Instrumentos Prescritivos e Quantitativos”

dever ser usados para o alcance dos propósitos estabelecidos na missão, valores e posicionamento da empresa. A quarta e última fase é onde se estabelece quais os parâmetros usados para o “Controle e Avaliação” do que foi definido anteriormente.

Todas essas fases são necessárias para um Planejamento Estratégico eficiente e eficaz, desse modo, todos os objetivos, metas e ações estipuladas no Planejamento devem ser pensadas de forma que sua execução seja inteiramente possível.

## **2.1 Diagnóstico Estratégico**

Para Ferreira et al. (2006, p.37) “é com base no Diagnóstico Estratégico que a empresa irá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes externos e internos”.

Constitui-se como uma fase importante do Planejamento, com base nela o executivo poderá compreender a atual situação da sua organização, tendo como seu objetivo principal, analisar o ambiente externo e interno da empresa, considerando sua visão futura, seus valores e seu posicionamento diante dos concorrentes. Segundo Oliveira (2014), o Diagnóstico Estratégico se subdivide em: visão, valores, análise do ambiente interno e externo, Matriz de SWOT e Análise dos concorrentes, conforme apresentados nas subseções a seguir.

### **2.1.1 Visão**

A visão deve direcionar a organização em longo prazo, ou seja, aonde se quer chegar ao futuro. Para Barbosa e Brondani (2004), a visão declara a direção que a organização deseja tomar como perspectiva estratégica.

Segundo Chiavenato (2007, p. 54), “a visão é o componente que permite desdobrar os objetivos estratégicos”, diante disso, a visão deve retirar a empresa de sua zona de conforto e incentivá-la a alcançar suas diretrizes estratégicas.

É importante ressaltar que a visão precisa envolver todos os níveis estratégicos da organização e considerar as opiniões de todos os níveis hierárquico existentes. Para Oliveira (2014, p. 66), “a visão deve ser resultante do consenso e do bom senso de um grupo de líderes e não dá vontade de uma pessoa”, afinal, todos podem e devem contribuir para a formulação da visão.

Serra et al. (2004, p.45) demonstra abaixo alguns exemplos de perguntas que ajudam na formulação da visão corporativa no momento em que a visão estiver sendo formulada:

- Qual é o nosso objetivo?
- Qual é a força que nos impulsiona?
- Quais são os valores básicos?
- O que fazemos de melhor?
- O que desejamos realizar?
- O que gostaríamos de mudar?

Considerando esses questionamentos e tais aspectos, Serra et al. (2004) afirma que a cada dia as organizações têm exigido a participação dos colaboradores e parceiros na formulação da visão, no qual “o Planejamento Estratégico será usado com o objetivo de concretizar a visão” de modo a unir as necessidades do mercado com o que a organização poderá fazer para atendê-las.

### 2.1.2 Valores

Os valores representam o conjunto de princípios, crenças, e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões (OLIVEIRA, 2014, p. 43).

A formulação dos valores exprime a base para as decisões estratégicas da organização e dentre tantas estratégias importantes essa não pode ser esquecida. Oliveira (2014) relata ainda que algumas organizações utilizam os valores para regimentar seu código de ética.

Segundo Serra et al. (2004, p.43) os valores:

São princípios e orientações perenes e essenciais. São intrínsecos e importantes somente para os componentes da organização. A empresa decide por si seus valores, com honestidade, e eles não devem mudar para reagir a efeitos externos. Se necessário devem mudar de mercado para manterem-se fiéis aos seus valores.

Tiffany e Peterson (1999) descrevem que os valores e uma missão bem estruturadas mantêm todos os colaboradores da empresa guiados em uma mesma direção diante de alguma adversidade. Assim, os líderes e funcionários terão como referência o que realmente importa: os valores organizacionais.

### 2.1.3 Análise do Ambiente Externo

De acordo com Oliveira (2014), quando se analisa o ambiente externo de uma empresa relacionam-se as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização. Durante essa análise, deve-se estudar o mercado nacional, regional e internacional; a evolução tecnológica; os fornecedores; o mercado financeiro; aspectos socioeconômicos, culturais e políticos; as entidades de classe; os órgãos governamentais; o mercado de mão-de-obra e os concorrentes.

Vale ressaltar que todos esses assuntos necessitam de uma atenção especial e uma análise minuciosa do executivo, pois a empresa não detém o controle direto de nenhum deles, mas qualquer alteração externa pode atingir ou alterar algum fato interno da empresa.

Chiavenato e Sapiro (2010) afirmam que para que uma empresa seja bem-sucedida ela precisa conhecer muito bem seu ambiente. Para eles, a análise do ambiente externo é:

(...) como a organização faz o mapeamento do ambiente externo e das forças competitivas atuantes nele, através da obtenção de informações a respeito do contexto dos negócios, e verifica as possíveis ameaças e oportunidades para a organização e a melhor maneira de evitar ou usufruir essas situações (CHIAVENATO E SAPIRO, 2010, p.98).

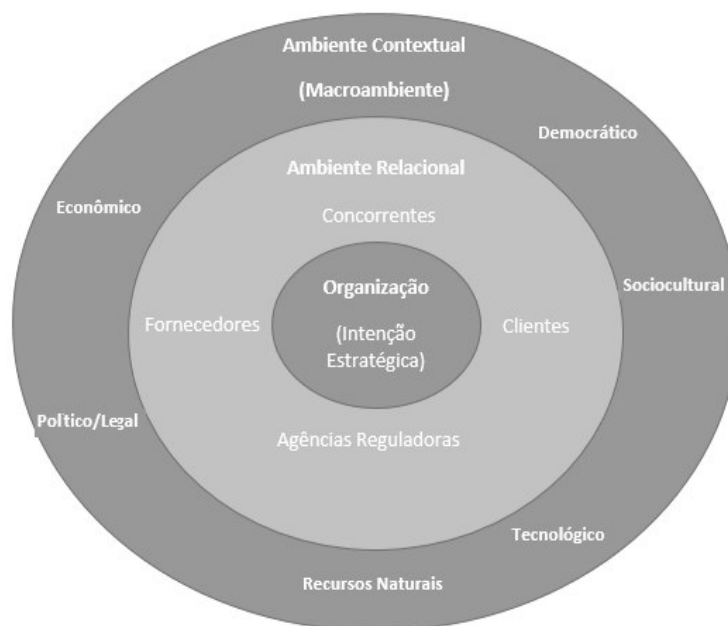
Oliveira (2014) considera que ao conhecer o Ambiente Externo a organização precisa estar preparada para aproveitar as oportunidades, pois caso contrário, a oportunidade pode-se tornar uma ameaça grave o que tornará mais difícil a reversão do problema.

Chiavenato e Sapiro (2010) dividem a análise externa em dois ambientes: ambiente contextual (macroambiente) e ambiente relacional (microambiente). O ambiente contextual ou macroambiente é aquele espaço no qual a organização tem influência limitada, ou seja, “é o ambiente mais amplo, genérico e abrangente que influencia de maneira semelhante todas as organizações”.

O microambiente é o setor específico que a organização faz parte, é onde ela realiza seus negócios e busca seus parceiros como clientes, fornecedores, órgãos reguladores do seu segmento e onde adquire seus produtos e coloca seus serviços a venda, conforme Chiavenato e Sapiro (2010). É nesse campo que a organização deve pensar e direcionar suas estratégias.

Oliveira (2014, p.78), ressalta que análise dos fatores descritos abaixo é essencial para o estabelecimento das oportunidades e ameaças, são eles, conforme a figura 2 abaixo:

**Figura 2 - O Ambiente da Organização**



Fonte: Chiavenato e Sapiro (2010)

Na Figura 2 descrevem-se outros fatores relacionados ao ambiente da organização, são eles: Informações gerais: processo de integração, tecnologias direcionadas ao segmento, leis governamentais que regem a empresa, instituições financeiras, sindicatos e população; Análise dos principais ramos de negócio: clientes, mercado, especificações do setor, concorrentes e fornecedores.

#### 2.1.4 Análise do Ambiente Interno

Ao analisar-se o ambiente interno de uma organização, consideram-se suas forças e fraquezas, ou seja, colocamos em evidência as qualidades e deficiências da empresa, de acordo com Oliveira (2014). A análise do ambiente interno é importante para que a organização conheça bem a si mesma em comparação com os seus concorrentes, porém, serve principalmente para posicionar estrategicamente os produtos/serviços diante do seu segmento de mercado.

Chiavenato (2007) trata análise do ambiente interno, como uma maneira da empresa explorar melhor suas oportunidades e enfrentar as ameaças que o ambiente empresarial pode vir apresentar. Trata-se de conhecer muito bem as características da empresa e aquilo que a torna mais forte, diante de um mercado altamente competitivo.

Oliveira (2014, p.85) ressalta que as análises dos fatores descritos abaixo são essenciais para o estabelecimento das forças e fraquezas, são eles:

- a) **Função Marketing:** sistema de distribuição (vendas, canais de distribuição, preços e políticas de distribuição), produtos e serviços, pesquisa de mercado, equipe de venda, novos produtos e serviços, promoção e propaganda, políticas mercadológicas e a organização interna do marketing.
- b) **Função finanças:** análise dos índices financeiros e análise do sistema de Planejamento e controle financeiro do sistema de registro de análise contábil.
- c) **Função produção:** instalação industrial (localização, logística e infraestrutura), equipamentos e instalações, processo produtivo, programação e controle da produção, controle de qualidade, custos industriais, pesquisa e desenvolvimento, suprimentos e organização da fábrica.
- d) **Função recursos humanos:** importância do fator humano para a empresa, processo de recrutamento, seleção e capacitação dos colaboradores, aspectos organizacionais, abrangência dos processos, controle e avaliação do sistema executivo.

Desse modo, percebe-se que os recursos e competências existentes na organização são os fatores que irão determinar os pontos fortes que necessitam serem melhores explorados e os pontos fracos que necessitam ser corrigidos e aprimorados.

#### 2.1.5 Matriz de SWOT

A sigla significa em inglês *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). No Brasil também conhecida como a Matriz F.O.F.A (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) apresentam aspectos identificados na análise do ambiente externo e interno da organização (TONINI et al. 2007).

Segundo Chiavenato (2007), a análise de *SWOT* é descrita como “uma tabela de dupla entrada na qual nas linhas estão forças e fraquezas organizacionais, e nas colunas oportunidades e ameaças ambientais”. No geral as organizações precisam refazer a *SWOT* periodicamente, pois pode haver mudanças internas ou externas que modifiquem alguns fatores no quadro, assim modificando também as estratégias inicialmente adotadas.

Após a análise do ambiente externo, é possível compreender quais as ameaças e oportunidades que podem afetar/beneficiar a organização. Ao analisar o ambiente interno, identificam-se quais seus pontos fortes que aumentam as chances da organização aproveitar as oportunidades disponíveis e compreendem-se também quais os pontos fracos que precisam ser

eliminados. Fernandes (2012, p.61), conforme apresenta na Figura 3, descreve a Matriz de SWOT dividida em quadrantes:

**Figura 3 – Divisão da matriz de SWOT**

Ambiente externo / Ambiente interno	Oportunidades	Ameaças
Forças	I	II
Fraquezas	III	IV

Fonte: Fernandes (2012, p.61)

Segundo Fernandes (2012), o primeiro quadrante descreve a relação entre as forças e oportunidades, é onde se identifica a potencialidade de ação ou capacidade ofensiva de modo que a organização possa aproveitar as oportunidades do mercado. O segundo quadrante evidencia o quando as forças da empresa podem resistir às ameaças que se aproximam. O terceiro quadrante relata quanto às fraquezas podem impedir o aproveitamento das oportunidades e quais ações precisam ser priorizadas para que isso não ocorra. O quarto e último quadrante apresenta o nível de vulnerabilidade da organização, indicando quais fraquezas podem ampliar a ação das ameaças.

Serra (2004) relata que apesar de ser bastante utilizada pelas empresas, a matriz de SWOT recebe algumas críticas devido a sua limitação relacionada à falta de comparação direta com os concorrentes da organização, descrição de aspectos mais duradouros (não imediatos e em longo prazo).

#### 2.1.6 Análise dos Concorrentes

Outra etapa do Diagnóstico Estratégico que necessita de uma atenção especial por se tratar de uma ação que auxilia na identificação das vantagens competitivas da organização é o estudo dos concorrentes.

Segundo Kotler (2000) define que todas as ofertas e substitutos, rivais reais ou potenciais que um cliente pode considerar como alternativa são definidos como concorrentes. Ainda de acordo com Kotler (2000) classifica quatro tipos de concorrência, com base no grau em que produtos podem ser substituídos:

- a) Concorrência entre marcas: se refere a organizações que oferecem ofertas semelhantes, com preços semelhantes ao mesmo grupo de clientes;
- b) Concorrência setorial: organizações que ofertam o mesmo tipo de produto ou serviços;
- c) Concorrência de forma: outras organizações que fabricam produtos que oferecem o mesmo serviço de maneiras diferentes;
- d) Concorrência genérica: todas as que competem pelos recursos dos mesmos clientes.

Oliveira (2014) afirma que se deve coletar o máximo de informação verídicas e detalhas, desse modo, será possível gerar o plano estratégico de cada concorrente de maneira assertiva. Os concorrentes não devem ser tratados como vilões ou inimigos, mas como aliados indiretos que inventam novas tecnologias, expandem as oportunidades, aquecem o mercado e forçam a organização a buscar novas estratégias que visam entregar valor aos clientes. A competição deve se basear na escolha do cliente, nos benefícios que ele adquire de acordo com aquilo que necessita (TIFANNY E PETERSON, 1999).

Conhecer a concorrência é determinante para a definição da vantagem competitiva da organização, que é “a identificação estruturada dos produtos ou serviços e dos mercados para os quais a empresa tem diferencial de atuação” (OLIVEIRA, 2014, p.98), corresponde ao fator que determina que o cliente compre o produto de uma determinada empresa e não de outra.

Hooley et al (2001) afirma que se a análise dos concorrentes ocorrer de forma míope, analisando somente os concorrentes dentro da categoria de produtos que se encontra, podem ser ignorados competidores de outros setores, com produtos e tecnologias diferentes, mas que satisfaçam as mesmas necessidades dos clientes da organização.

Prever as atitudes dos seus concorrentes não é tarefa fácil, porém, se torna mais simples quando se entende qual o seu posicionamento e suas ambições estratégicas, através da missão a visão e os valores dos concorrentes é possível saber o que os concorrentes pretendem fazer nos próximos anos, conforme relatam Tiffany e Peterson (1999). Assim, conhecer os pontos fortes e fracos da concorrência, bem como suas ações mais prováveis, pode determinar a vida útil de uma empresa em um mercado altamente competitivo.

Chiavenato e Sapiro (2010, p.202) afirmam que as organizações são mutualmente dependentes, ou seja, as ações de uma empresa (concorrente) tem impacto na outra, logo, “a organização que tiver um conhecimento deficiente de seus concorrentes não terá nenhum conhecimento de si própria”.



O *benchmarking* é um dos métodos para avaliar a concorrência:

É o processo de medir e comparar as estratégias e operações de uma organização com outras organizações de ponta em suas atividades, dentro ou fora do seu setor. O objetivo é identificar as melhores práticas alheias que podem ser adotadas, adaptadas ou melhoradas para impulsionar o desempenho (CHIAVENATO E SAPIRO, 2010, p. 2016).

Usando o *benchmarking* a organização passa a basear suas estratégias nos seus melhores concorrentes, buscando alinhar estratégias ou diferenciá-las para buscar seu lugar no segmento ao qual pertence. Monitorar a concorrência deve ser uma atividade constante em qualquer organização, pois a partir de suas ações é possível adequar ou até mesmo mudar objetivos e metas do atual Planejamento Estratégico da organização.

## 2.2 Missão

A Missão da empresa é a segunda fase do Planejamento Estratégico onde se define a “razão de ser” da organização e como consequência seu posicionamento estratégico no mercado que atua.

A missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. (OLIVEIRA, 2014, p.30)

O trabalho de estabelecer a Missão relaciona-se também com as expectativas dos acionistas e executivos da empresa. Deve trazer uma proposta clara e comunicar ao seu ambiente interno e externo o propósito da organização.

A Missão também deve deixar explícito em sua mensagem o que a empresa faz e o que ela não faz. Para Tiffany e Peterson (1999, p.22) a missão deve:

- Destacar as atividades de sua empresa, incluindo os mercados que ela serve, as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços oferecem;
- Enfatizar as atividades que sua empresa desempenha e que a diferenciam de todas as outras empresas do mercado;
- Incluir as principais conquistas que você prevê para os próximos anos;
- Transmitir o que você quer dizer de forma clara, concisa, informativa e interessante.

Vale ressaltar que a missão exerce uma função delimitadora e orientadora da ação empresarial. Após uma análise profunda dos aspectos citados acima, a empresa consegue criar duas situações, segundo Oliveira (2014, p.112):

- A definição das áreas de atuação prioritárias, em que devem ser aplicados os recursos disponíveis;
- O consenso de uma opinião de que os esforços e os recursos dirigidos aos alvos estabelecidos no horizonte da missão serão bem-sucedidos.

Chiavenato (2007) nos lembra que a missão precisa ser compreendida por todas as pessoas da empresa, desse modo, elas passaram a trabalhar por uma causa e não pela empresa em si. Assim, todos precisam reconhecer o seu papel para o sucesso da missão, ou seja, todas as pessoas devem assimilar qual o papel da organização na sociedade por meio de uma missão bem definida.

## **2.3 Instrumentos: prescritivos e quantitativos**

Conforme Oliveira (2014), os Instrumentos Prescritivos e Quantitativos compõe a terceira fase do Planejamento Estratégico, nela estará tudo o que a organização elaborar com base nas informações coletadas na primeira e segunda fase do Planejamento Estratégico, sua função é fazer com a empresa alcance seus objetivos e se torne competitiva. Durante essa fase que a organização irá construir seus objetivos e metas seguidos dos seus projetos e plano de ação.

Nessa terceira fase define-se o futuro da organização (aonde se quer chegar) e quais as ações a serem realizadas para isso (como chegar à situação desejada). Para tal é necessário o cumprimento de determinadas etapas, descritas adiante.

### **2.3.1 Instrumentos Prescritivos**

Os instrumentos prescritivos, são aqueles que determinam as ações realizadas pela empresa, são eles que serviram de guia para o sucesso da organização nos próximos anos.

Os instrumentos prescritivos do Planejamento Estratégico proporcionam a explicitação do que se deve ser feito pela empresa para que se direcione o alcance dos propósitos estabelecidos dentro da sua missão, de acordo com a postura estratégica, respeitando as macropolíticas e os valores da empresa, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias; e se direcionando para a visão estabelecida, ou seja, o que a empresa quer ser (OLIVEIRA, 2014, p.53).

Essa etapa do Planejamento Estratégico se desdobra nas três etapas mostradas abaixo, são elas: metas e objetivos, formulação das estratégias e plano de ação.

### *2.3.1.1 Objetivos e Metas*

Segundo Tiffany e Peterson (1999), objetivos são “declarações específicas que se relacionam diretamente a uma determinada meta”. Meta corresponde aos prazos ou etapas, bem definidos e com prazos para alcançar os desafios e objetivos. As Metas são decomposições dos Objetivos ao longo do tempo (OLIVEIRA, 2014, p.53).

Metas e Objetivos estão diretamente ligados, sendo praticamente impossível que o Planejamento Estratégico tenha sucesso, e alcance o resultado desejado sem que essas ambições estratégicas estejam bem alinhadas e divulgadas por toda organização. Segundo Tiffany e Peterson (1999, p.26), “para atingir suas metas, a empresa deve estar disposta a comprometer os recursos - dinheiro e pessoas - necessários para alcançar os resultados almejados”.

Chiavenato (2007, p. 144), identifica quatro categorias nos objetivos organizacionais que toda empresa deseja alcançar, são eles:

- **Lucro:** considerado dentro de sua dupla óptica – de retorno dos proprietários e da economia da empresa.
- **Expansão da empresa:** seja em relação a ela mesma, seja em relação ao mercado ao mercado do qual participa.
- **Segurança:** corresponde ao desejo da empresa de assegurar o seu futuro e continuidade.
- **Autonomia ou independência:** objetivo pelo qual a empresa pretende livremente decidir o seu destino.

Oliveira (2007) acredita que as organizações são compostas por pessoas e os objetivos devem estar relacionados também as perspectivas de cada uma delas para que desenvolvam seu trabalho com qualidade. Já para Chiavenato (2005) as pessoas entram nas organizações tendo seus próprios objetivos individuais nos quais acabam se perdendo, pois no lugar destes se sobrepõem os objetivos da organização, cabendo aos executivos buscarem o equilíbrio entre ambas as coisas.

Uma boa interação entre os objetivos individuais e organizacionais é que determinará eficiência e eficácia para a organização. Segundo Tiffany e Peterson (1999,

p.28), eficácia é “fazer o que deve ser feito para produzir um efeito desejado” e eficiência é “fazer as coisas corretamente”.

Vale lembrar que a definição dos objetivos e metas precisa estar totalmente relacionados à visão, valores e missão da organização.

Para delinear os objetivos e metas de uma organização pode ser utilizada a metodologia denominada *Objectives and Key Results* (OKR), criada para a gestão e baseada no alcance de resultados ou metas. Sua origem se deu pela Intel Corporation em 1998 e logo depois foi adotada pelo Google em 1999. A partir deste momento a OKR foi adotada por várias empresas, segundo a *Lean Performance* (2016).

As OKRs são utilizadas por várias empresas do Vale do Silício como Twitter, LinkedIn, Gopro, Dropbox, entre outras, por ser uma metodologia flexível e que se adequa a realidade de cada organização, principalmente aquelas cujos produtos são tecnológicos.

A metodologia é aplicada nas organizações, normalmente por meio de um sistema simples que cria alinhamento e engajamento dos colaboradores baseando-se em metas e objetivos pré-determinados. As OKRs são criadas para ciclos de 3 meses, gerando um total de 4 ciclos por ano, denominados de “*quarters*”. Assim, ao final de cada *quarter* (3 meses) a ideia é evoluir o modelo, reestruturando metas e realinhando objetivos (CASTRO, 2015). De modo geral, determina-se que sua principal função é disseminar a missão, os valores e a visão da empresa por meio dos objetivos.

### 2.3.1.2 *Formulação das Estratégias*

É importante que a empresa determine quais os caminhos e projetos que irão seguir e qual o plano de ação que vai executar em busca dos seus objetivos estratégicos, tudo isso deve estar descrito no Planejamento. Ao determinar as estratégias o executivo deve considerar principalmente os aspectos que envolvem seu ambiente externo. Sendo Estratégia “a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente” (OLIVEIRA, 2014, p.53).

Ainda de acordo com Oliveira (2014) uma boa estratégia é aquela no qual a organização consegue utilizar, da melhor maneira, possível seus recursos físicos, financeiros e humanos de modo a aproveitar ao máximo as oportunidades do ambiente, minimizar seus problemas internos.

Segundo Tiffany e Peterson (1999, p.261) estratégia significa “a arte da liderança”, desse modo, compreende-se que a estratégia prepara a organização para enfrentar seus inimigos (concorrentes) e unir-se aos seus aliados (clientes, fornecedores, parceiros etc).

Segundo Serra et al. (2004, p.5), o caminho a seguir diante de tantas opções deve ser aquele no qual a organização tem a tão sonhada vantagem competitiva, para isso a empresa deve ter um desempenho superior as demais por meio de uma estratégia adequada que lhe garanta objetivos coerentes e compreensão do negócio.

A estratégia é elaborada por um processo de raciocínio e criatividade pensado anteriormente as ações descritas no Planejamento. Serra et al. (2014, p. 29) relata que para que a estratégia seja formalizada, é necessário cumprir-se três etapas:

- Compreender claramente as características, os problemas e as circunstâncias que envolvem a proposta a ser desenvolvida;
- Um método de análise ou padrão de compreensão;
- Um processo de tradução que habilita os gerentes a entender e a atuar nas inspirações e vantagens da abordagem estratégica, de modo a selecionar as opções apresentadas.

Tiffany e Peterson (1999) descrevem que a estratégia realmente funciona “quando existe um processo que garanta a adequação consistente do Planejamento com as operações contínuas do seu negócio”. Portanto, sabemos que a organização precisa integrar seu Planejamento a todos os aspectos do seu negócio de maneira contínua e periódica.

### *2.3.1.3 Plano de ação*

Por fim, a última etapa da dos Instrumentos Prescritivos é denominada “Plano de Ação” e é realizada logo após estabelecer os objetivos, metas e estratégias, pois é necessário definir imediatamente quem será responsável por cada decisão pré-estabelecida. Organizar o que será implantado inicialmente e como será executado é colocar em prática tudo que foi definido no Planejamento Estratégico. Maximiano (2007) define o Plano de Ação como um guia para as ações futuras.

Chiavenato (2007, p.160) diz que a implementação do Planejamento Estratégico deve levar o administrador a convencer as pessoas da organização à realização dos planos diariamente. Para implementar o Planejamento Estratégico de modo a torna-lo realidade a empresa deve seguir as seguintes etapas abaixo:

1. **Participação das pessoas:** as pessoas devem participar diretamente da definição das estratégias fazendo com que se torne uma atividade cotidiana;
2. **Comunicação intensiva:** explicar e orientar as pessoas sobre o que se deve fazer sempre. A comunicação precisa ser clara e precisa em todos os níveis da organização;
3. **Preparação prévia do pessoal:** realizar treinamentos, acompanhar de perto as ações e realizar reuniões de acompanhamento e análise de resultados;
4. **Reforço contínuo:** lembrar a todo o momento quais as estratégias e comemorar sempre os resultados obtidos;
5. **Avaliação sistemática:** incluir no Planejamento indicadores de desempenho e de resultados;
6. **Recompensas por resultados:** as pessoas devem ser incentivadas e estimuladas e recompensadas por seus resultados. Preparar as pessoas da organização pode ser determinante para o sucesso de um plano de ação.

Para Tiffany e Peterson (1999), as pessoas da organização precisam desenvolver suas habilidades, de modo levar à empresa a obtenção dos seus objetivos estratégicos. Todo Planejamento Estratégico segue uma ordem, uma vez que todos os passos estão interligados e se completam. Por isso, a correta execução de todas as etapas do Planejamento Estratégico é fundamental para o sucesso de qualquer plano de ação.

### 2.3.2 Instrumentos quantitativos

Já os Instrumentos Quantitativos, diferente dos Instrumentos Prescritivos são aqueles em que se consistem as projeções econômico-financeiras do Planejamento orçamentário da organização.

Segundo Oliveira (2014, p.55) “é nessa etapa que se devem analisar quais os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para se alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa”. Oliveira (2014) cita quatro instrumentos que servem de guia para o executivo, são eles:

- **Projeção econômica:** é onde se define as estruturas de mercado e as características que compõe a demanda e a oferta. Com base na projeção econômica que relatam os indicadores que afetam o segmento da organização. Assim, é possível medir a evolução de um determinado investimento, bem como a criação de uma nova empresa;

- **Planejamento orçamentário:** é o plano financeiro da empresa, onde se calcula as receitas e despesas juntamente com as entradas e saídas de recursos. Desse modo é possível que o executivo saiba antecipadamente uma previsão de resultado esperado da sua organização bem como o lucro que será obtido em um determinado espaço de tempo;
- **Fluxo de caixa projetado:** por meio do fluxo de caixa projetado a organização saberá antecipadamente quando será necessário obter um financiamento ou quando terá receita para novos investimento mesmo que em curto prazo;
- **Balço projetado:** tem como objetivo a projeção dos índices de desempenho financeiro contendo as principais contas do Ativo e Passivo da organização facilitando a antecipação de decisões financeiras em longo prazo para a organização.

Ambos os instrumentos têm o objetivo de proporcionar ao executivo a antecipação das despesas e dos lucros que a organização poderá ter ao longo da execução do Planejamento Estratégico.

## 2.4 Controle e avaliação

A última fase do Planejamento Estratégico se compõe do controle e avaliação dos resultados, ou seja, é analisado se a organização está cumprindo tudo que foi determinado anteriormente em suas metas e objetivos, considerando a missão e o ambiente no qual a empresa encontra-se inserida Oliveira (2014).

O principal objetivo dessa fase é transformar ações em resultados mensuráveis por meio do acompanhamento e desempenho das ações previstas. Como todo processo de controle o resultado deve ser a informação gerada pelas ações realizadas, sendo assim, cabe ao executivo estudar e estabelecer bem quais são as suas fontes e os índices que serão utilizados, de acordo com Oliveira (2014).

Segundo Maximiano (2007), o processo de controle precisa gerar informações práticas que auxiliam os gestores na tomada de decisão. As principais decisões giram em torno dos questionamentos abaixo:

- Quais objetivos devem ser atingidos por uma organização ou sistema;
- O desempenho da organização ou sistema em comparação com os objetivos;
- Riscos e oportunidades no trajeto desde o início das atividades até o objetivo;

- O que deve ser feito para assegurar a realização dos objetivos;
- A eventual necessidade de mudar o objetivo.

O processo de controle baseia-se na avaliação das atividades estabelecidas no Planejamento. Seu objetivo é compreender se a atividade a ser avaliada está atingindo ou não os objetivos e resultados desejados, conforme Chiavenato (2005, p.515). Segundo o autor, o processo de controle se divide em quatro fases:

- Estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho;
- Avaliação ou mensuração do desempenho atual;
- Comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos;
- Tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades.

Desta forma, primeiramente são criados os padrões ou modelos que funcionam como referências que indicam se a atividade está sendo realizada de maneira adequada ou inadequada. Após isso é realizada a avaliação do desempenho por meio da atividade realizada atualmente e do modelo estabelecido anteriormente, sua função é verificar se os resultados estão sendo alcançados e o que pode ser feito para corrigi-los, caso ainda não estejam adequados aos objetivos.

Assim, seguindo as etapas acontece à comparação do desempenho com os padrões estabelecidos anteriormente, essa análise pode ocorrer diante dos resultados adquiridos e do desempenho desejado. Por fim, a ação corretiva acontece para corrigir os erros encontrados ao longo do processo de modo que não se repitam em um novo ciclo.

O principal objetivo das quatro etapas do Controle e Avaliação é manter o acompanhamento das atividades para que o processo possa ser melhorado constantemente reduzindo ao máximo as falhas.

Uma ferramenta que pode ser utilizada é o *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC é uma metodologia de medição e gestão do desempenho, criada em 1992 por Robert Kaplan e David Norton diante da necessidade de oferecer para as organizações outros indicadores além dos financeiros muito usados na época. Em um mercado altamente competitivo é ideal que as empresas compreendam ao máximo suas metas e como farão para alcançá-las.

Segundo Chiavenato (2005), o BSC também atua como uma ferramenta administrativa, no qual seu objetivo é organizar os objetivos organizacionais de modo que eles sejam realizados em sintonia sem prejudicar ou anular um ao outro, o que geralmente ocorre nas organizações.



Para Norton e Kaplan (1997), organizações inovadoras adotam o BSC para possibilitar a realização de processos gerenciais críticos, como:

1. Esclarecer e traduzir a visão e estratégia;
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
4. Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Sabe-se que qualquer implantação de um novo sistema de gestão de desempenho traz impactos consideráveis a qualquer organização. Segundo Marinho (2006, p.37) “os funcionários devem estar motivados para as mudanças decorrentes da análise dos resultados e para a possibilidade de um aprendizado completamente novo que obrigue a esquecer-se dos antigos modelos mentais”.

Desse modo, cabe ao executivo considerar o nível satisfação dos colaboradores, avaliar se tem infraestrutura adequada, analisar a necessidade de novos treinamentos, um plano de recompensas e tempo de adaptação do novo modelo. Todos esses fatores são essenciais para o sucesso de organizações que pensam em um futuro próspero.

### 3 STARTUPS

Atualmente utiliza-se o termo *Startup* quando se deseja criar um novo negócio diante de uma ideia inovadora. No Brasil, os negócios em modelo de *Startup* surgiram na década de 90, quando as empresas “pontocom” passaram a atuar fortemente no mercado, apesar do termo já ser usado há décadas nos Estados Unidos (GITAHY, 2010).

Para Perin (2015), as *Startups* vieram para ensinar um novo conceito: criar empresas inovadoras com velocidade no desenvolvimento dos modelos de negócio. Várias empresas utilizam o modelo de *Startup* para levar inovação aos seus negócios, diante da necessidade de sobreviver em um ambiente altamente competitivo, sendo assim, Torres (2012, p.6) define que:

Uma empresa que não inova, acaba não se adaptando às constantes mudanças do mundo, do ambiente que a cerca e que cerca seu cliente. Com essas mudanças, os problemas dos clientes também mudam e, conseqüentemente, a solução para esses problemas terá que mudar. Daí a necessidade da inovação.

Para Ries (2011) qualquer pessoa que trabalha dentro de uma *Startup* deve ser considerado um empreendedor, ou seja, aquele que está disposto a correr riscos em prol de uma nova ideia, pois “uma *Startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” (RIES, 2011, p.24).

Sendo assim, uma *Startup* não é definida pelo tamanho da empresa, sua atividade, setor ou economia, pois os aspectos que definem uma *Startup* vão muito além dessas limitações. É necessário uma instituição humana nas *Startups* e a necessidade em solucionar um problema existente a um grande número de pessoas, pois “uma *Startup* não consiste em um produto, em uma inovação tecnológica ou até mesmo em uma ideia brilhante. Uma *Startup* é maior que a soma de suas partes; é uma iniciativa intensamente humana” (RIES, 2011, p.25).

Para Torres (2012), definir bem como será o produto ou serviço de uma *Startup* é importante, porém, quando se foca apenas nesse aspecto pode-se esquecer-se do propósito principal da empresa, as pessoas, os seus problemas e necessidades. Diferente de Ries, Torres acredita que uma *Startup* não seja exatamente uma instituição e sim uma organização de pessoas, algo mais fluido e orgânico, pois para Torres (2012, p.12) “uma *Startup* é uma organização desenhada para criar e experimentar soluções para um problema de um conjunto de pessoas”.

Já para Perin (2015, p.10), outra definição de *Startup* bastante interessante é: “um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza”. Para o autor, é possível analisar cinco aspectos diante dessa definição:

1. **Grupo de pessoas:** ao abrir uma *Startup* é necessário que haja uma junção entre pessoas e ideias. Pode-se definir como “pessoas” a equipe do projeto, seus fornecedores e parceiros;
2. **Modelo de negócios:** uma *Startup* precisa ser altamente flexível em seu modelo de negócios, pois o mercado e o cliente muda a todo o momento, principalmente nesse tipo de negócio. É preciso estar atento e ser capaz de se adaptar e sobressair nesse ambiente de extrema incerteza;
3. **Repetível:** o negócio precisa ser facilmente replicável, ou seja, sua distribuição para outros países, estados ou regiões precisa ocorrer com o mínimo de esforço possível e em larga escala;
4. **Escalável:** a *Startup* deve ter a capacidade inovadora e técnica para crescer absurdamente e atingir cada vez mais pessoas e isso precisa ocorrer de maneira automática, exigindo cada vez menos esforço do marketing e dos meios de comunicação;
5. **Extrema incerteza:** toda *Startup* corre grandes riscos, primeiro por não conhecer a fundo seu cliente, segundo por desconhecer como se o cliente irá aceitar ou recusar a nova proposta do produto ou serviço e por último pela validação da ideia ocorrer após um certo período de vida da *Startup*. Logo, até que a ideia seja testada e validada pelos clientes não é possível garantir o sucesso do negócio.

No início de uma *Startup* ainda não se conhece a fundo o cliente e quais as principais características do produto que atende as suas necessidades. Por isso, a *Startup* age em um ambiente de extrema incerteza por ter como base uma ideia inovadora, inexplorada e sem histórico que possa servir de base para a previsão de ações futuras, segundo Ries (2011).

Blank e Dorf (2014), expressa que um dos maiores erros das *Startups* é presumir que sabem o que o cliente quer e isso pode determinar o fracasso de uma ideia antes mesmo do seu lançamento. Assim, os empreendedores necessitam trabalhar hipóteses, estimativas e o processo produtivo verificando, junto aos clientes, a veracidade de cada um desses elementos para que possam corrigi-los de maneira rápida o que estiver errado.

Diferente das organizações tradicionais, o modelo de negócios das *Startups* tem sua estrutura pautada fortemente no papel do cliente, da sua concepção até a validação da solução. Segundo Ries (2011), só é possível aprimorar o produto de uma *Startup*, após compreender melhor o cliente.

Para Torres (2012), ter uma grande ideia não garante que uma *Startup* está no caminho certo, o ideal é conhecer a fundo o cliente para descobrir se essa ideia resolve o problema ou atende necessidade de um grupo de pessoas, e o principal, se essas pessoas estão dispostas a pagar por essa solução.

É preciso atestar hipóteses por meio da validação com o cliente, o que pelo planejamento estratégico tradicional leva-se meses para ser construído. Por meio de uma pesquisa de mercado é possível saber o que o cliente quer diante de uma determinada necessidade, porém, ao criar um novo produto e testá-lo diretamente, garante conclusões mais enriquecedoras para a validação do modelo de negócios, segundo Ries (2011).

Diante desse contexto, Ries (2011), criou uma metodologia, hoje, mundialmente conhecida para o desenvolvimento de negócios em modelo de *Startup*, chamada de *Lean Startup* que será descrita na seção a seguir.

### **3.1 Lean Startup**

Segundo o *Lean Institute Brasil* (2016), grandes organizações têm usado a metodologia *Lean* para desenvolver seus negócios, trata-se de uma metodologia de gestão baseada nas práticas e resultados desenvolvidos pelo Sistema Toyota. O seu objetivo é potencializar resultados e ao mesmo tempo desenvolver o capital humano. A definição da metodologia *Lean*, segundo o *Lean Institute Brasil* (2016), consiste em: “um corpo de conhecimento cuja essência é a capacidade de eliminar desperdícios continuamente e resolver problemas de maneira sistemática”.

Isso implica repensar a maneira como se lidera, gerencia e desenvolve pessoas. Além de focar na diminuição dos desperdícios, a metodologia *Lean* baseia-se fortemente na criação de valor ao cliente, assim, se estabelece a relação entre as mudanças necessárias nos processos e em como o trabalho está organizado, proporcionando a criação de novos processos.

A metodologia do *Lean Startup*, no Brasil conhecida como *Startup Enxuta*, foi desenvolvida por Eric Ries, empreendedor do Vale do Silício que após falhar algumas vezes no desenvolvimento de seus negócios, procurou na metodologia do Sistema Toyota a experiência que precisava para aplicar em seu novo negócio.

Sabe-se que nas Startups não há histórico de gestão a ser estudado, tornando o ambiente de extrema incerteza. Desse modo, Ries (2011) queria evitar o insucesso de vários empreendedores que criavam seus negócios e somente após oferecê-los ao mercado é que entendiam que para seu produto/serviço não havia demanda ou que o cliente não necessita de todas as funcionalidades criadas.

Figura 4 - *Lean Startup* x Empresa Tradicional

<b>Modelo “lean startup” x tradicional</b>	
Uma startup enxuta não parte com um plano de negócios, mas com a busca de um modelo de negócios. O empreendedor só vai se concentrar na execução depois de rápidas rodadas de teste e feedback terem revelado um modelo que funciona.	
Lean	Tradicional
<b>Estratégia</b>	
Modelo de negócios Fundado em hipóteses	Plano de negócios Fundado em implementação
<b>Processo de criação de produto</b>	
Desenvolvimento com clientes Testar hipóteses no mercado	Gestão de produtos Preparar produto para o mercado seguindo plano linear, pormenorizado
<b>Engenharia</b>	
Desenvolvimento ágil Criar produto com processo iterativo e incremental	Desenvolvimento ágil ou “waterfall” Criar produto de modo iterativo ou especificar totalmente o produto de antemão
<b>Organização</b>	
Equipes de desenvolvimento ágil e com cliente Contratar gente ágil, veloz, capaz de aprender	Departamentos, por função Contratar gente experiente e capaz de executar
<b>Resultados financeiros</b>	
Métricas que importam Custo de aquisição de clientes, valor vitalício de clientes, perda (“churn”), viralidade	Contabilidade Demonstração de resultados, balanço patrimonial, demonstração de fluxo de caixa
<b>Insucesso</b>	
Esperado Solução é promover iteração e “pivotar” quando ideia não funciona	Exceção Solução é demitir executivos
<b>Velocidade</b>	
Rápida Operação com dados bons o bastante	Pausada Operação com dados completos

Fonte: Blank (2013).

Segundo Blank (2013), criar uma empresa independente do seu segmento ainda é uma prática bastante ariscada, isso ocorre basicamente pelo modelo tradicional de criação de empresas em que inicialmente se cria um plano de negócios complexo, conquistam-se investidores e após isso coloca o produto no mercado pronto para venda, isso resulta em 75% dos empreendimentos que não dão certo. Ainda de acordo com o autor, apesar desse cenário desanimador, a metodologia do *Lean Startup* “preconiza a experimentação em vez do planejamento minucioso, a opinião do cliente em vez da intuição, o projeto iterativo em vez

da tradicional concepção de um produto acabado já de início”, isso se torna menos ariscado o processo de criar um novo negócio.

Gitahy (2015) menciona que a metodologia do *Lean Startup* se iniciou com o objetivo de auxiliar os empreendedores de Startups de tecnologia até se tornar um método coeso e aplicável a todo “empreendimento nascente”.

Para Ries (2011, p.7), a sua missão é “melhorar a taxa de sucesso de novos produtos inovadores do mundo inteiro” com a metodologia *Lean Startup*.

Segundo Ries (2011, p.7) a metodologia da *Lean Startup* baseia-se nos 5 princípios descritos abaixo:

- **Empreendedores estão em toda a parte:** para ser um empreendedor não é necessário que se trabalhe em um lugar incomum como, por exemplo, em uma garagem. Para Ries (2011), o conceito de empreendedorismo inclui qualquer indivíduo que está dentro da sua definição de Startup. Significando assim, que a Startup Enxuta pode auxiliar empresas de todos os portes, de qualquer setor ou atividade;
- **Empreender é Administrar:** para o autor “uma Startup é uma instituição, não um produto”, desse modo, requer uma nova gestão direcionada para o contexto de extrema incerteza que é o das Startups;
- **Aprendizado validado:** como qualquer empresa, é interessante que se gere renda, atenda clientes e forneça produtos/serviços, porém, esses não são os únicos objetivos de uma Startup. As Startups devem aprender com o desenvolvimento de algo sustentável e essa aprendizagem deve ser validada por meio de experimentos que possam testar cada elemento presente na visão de uma Startup;
- **Construir-medir-aprender:** esse é ciclo de *feedback* que visa transformar ideias em produtos, medir a reação dos clientes e após essas etapas fazer com que o empreendedor decida por aprender se deve perseverar na ideia ou se é o caso de pivotar o negócio;
- **Contabilidade para a inovação:** visando sempre melhorar os resultados, é interessante que se atente para assuntos como medir o progresso, definir marcos e priorizar trabalhos. Tudo isso necessita de um tipo de contabilidade compatível com as Startups e direcionada as pessoas que são responsáveis por elas.

A metodologia *Lean Startup* nos traz alguns métodos e ferramentas que são utilizados no desenvolvimento de uma organização que está lançando seu produto no mercado. Abaixo, são apresentados alguns desses aspectos que descrevem o objetivo principal desta metodologia.

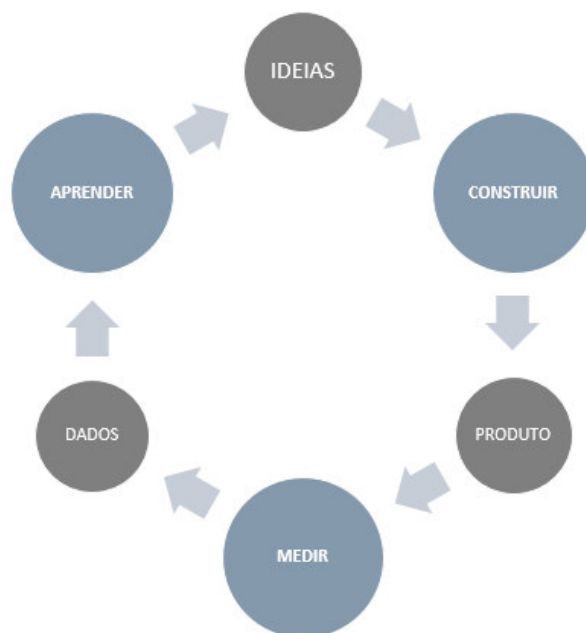
### 3.1.1 Ciclo de *Feedback* – Construir, Medir e Aprender

Segundo Ries (2012) a metodologia *Lean Startup*, considera toda ideia um conjunto de hipóteses, nas quais se necessita a validação. Para isso, é necessário que os futuros clientes tenham contato direto com o produto/serviço.

Diante desse contexto, o Ciclo de *feedback* baseia-se na coleta desses *feedbacks* e dados com base na interação do cliente, é nesse ciclo onde se centraliza o modelo *Lean Startup*. Para Almeida (2014), o principal objetivo do CMA (Construir, Medir e Aprender) é minimizar ao máximo o tempo total gasto na validação dessas hipóteses, transformando-as em aprendizados validados melhorando o modelo de negócio.

Segundo Ries (2012), o Ciclo de *Feedback* é dividido em três partes: Construir, Medir e Aprender, conforme demonstra a figura 5 abaixo:

**Figura 5 - Ciclo de *Feedback***



Fonte: Ries (2011, p.69)

Segundo Ries (2011), antes de iniciar a primeira etapa (construir), é importante que a Startup valide suas hipóteses (ideias). Para o autor, existem dois tipos de hipóteses a de valor e a de crescimento, que também são chamadas de “atos de fé”, são elas que determinarão as variáveis que vão controlar o desenvolvimento da Startup. Alencar (2012) relata que “cada iteração do ciclo vai validar as hipóteses e garantir o progresso da empresa”, assim, quando os resultados forem coletados, repete-se o processo repetidamente aumentando sua escala.

Segundo o SEBRAE MG (2016), é nesse passo, Construir, que o empreendedor cria seu primeiro Mínimo Produto Viável, do inglês *Minimum Viable Product* (MVP), uma versão mais simples do produto, realizada com o mínimo esforço possível cujo objetivo é proporcionar a equipe uma visão mais clara do produto desejado, porém, nada disso tem validade se o MPV não for testado junto ao cliente.

Para Ries (2012, p.71), durante o processo de Medir, “o maior desafio será determinar se os esforços de desenvolvimento do produto levaram a um progresso real”, para solucionar esse desafio o autor sugere que seja utilizado o método denominado *contabilidade para inovação*, uma abordagem qualitativa que possibilita observar os esforços que estão dando resultados e os que não devem ser repetidos. O objetivo desse segundo passo é finalmente chegar a um produto ideal, no qual satisfaça as necessidades dos clientes e dos investidores envolvidos no projeto, mas para que isso ocorra é necessário repetir o ciclo e decidir junto à equipe os novos desafios da Startup.

O terceiro e último passo do ciclo, Aprender, baseia-se em avaliar os dados coletados, as experiências vivenciadas com o cliente e o aprendizado validado durante todo o processo e aplicação do MVP. Segundo Ries (2011) é nessa fase do processo que o empreendedor avalia se todas as hipóteses levantadas foram verdadeiras e se identifica que uma delas afirmou-se falsa, é hora de tomar uma das decisões mais difíceis, reformular a estratégia do negócio ou se perseverar na ideia inicial da Startup.

### 3.1.2 Mínimo Produto Viável

O MVP (sigla em inglês) é a primeira versão do produto de uma Startup, construído com o mínimo esforço possível baseado na validação prévia com o futuro cliente. Para Ries (2011, p.70) o MVP permite que a Startup realize uma volta completa pelo ciclo de *feedback* (construir, medir e aprender).



Segundo Perin (2016, p.44) o Mínimo Produto Viável diminui drasticamente os “achismos” relacionados ao mercado e as dúvidas de qual o melhor caminho para colocar em prática a primeira versão do negócio. Para que isso ocorra, é ideal colocar o MVP nas mãos de quem realmente necessita seu público-alvo e verificar se de fato a solução resolve o problema do cliente.

De acordo com Torres (2012), essa primeira versão do produto de uma *Startup*, certamente não será nem próximo da sua versão final, por isso, durante o desenvolvimento do MVP que o empreendedor deve decidir quais as funcionalidades são primordiais para o funcionamento da primeira versão e quais serão desenvolvidos posteriormente, se o cliente manifestar a necessidade diante dos testes.

Reid Hoffman, fundador do LinkedIn disse “se você não tem vergonha da primeira versão do seu produto, você demorou demais para lançar” (HOFFMAN, apud TORRES, 2002). Isso significa que o MVP deve ser criado o mais rápido possível para a validação imediata das hipóteses levantadas com cliente, considerando assim a premissa do *Lean Startup*: diminuição de desperdícios e otimização de recursos.

### **3.1 Ecossistema das *Startups***

Atualmente um dos principais fatores que promovem o desenvolvimento das *Startups* é o ecossistema em que ela está inserida. Segundo Montenegro (2015), eventos relacionados à inovação, mão-de-obra qualificada, investidores, incubadoras, governo e infraestrutura das cidades são fatores determinantes para um ecossistema acelerado e capaz de proporcionar desenvolvimento, atrair e reter novas *Startups*.

Segundo Perin (2016, p. 72), um ecossistema de *Startups* é:

Um lugar em que a sociedade, as empresas, o governo, as universidades e as entidades buscam desenvolver um ambiente agradável e propício ao empreendedorismo, atraindo e retraindo *Startups* através de conexões e incentivos, aumentando suas chances de sucesso.

Ainda de acordo com Perin (2015), o principal ecossistema atualmente é o Vale do Silício localizado na Califórnia no EUA. O Vale do Silício originou-se pela iniciativa de uma Universidade que fomentava o empreendedorismo tecnológico e incentivou novos empreendedores a trazerem seus projetos para o local. Assim, originou-se um dos principais ecossistemas do mundo responsável por atrair milhares de *Startups* todos os anos e reter as principais *Startups* do mundo como o Google, Snapchat, Netflix, Spotify, entre outros, algumas já saíram do estágio de *Startups* para se tornarem grandes multinacionais.

Além do Vale do Silício, ecossistemas presentes nos países como Israel, Las Vegas, Canadá, Singapura e Malásia e o Chile ganharam grande destaque no cenário internacional devido aos grandes investimentos recebidos e ambiente inovador que atraí milhares de empreendedores todos os anos, conforme relata Perin (2015).

Uma pesquisa publicada pela empresa Compass especialista em análise de empresas com armazenamento na nuvem, denominada *Startup Ecosystem Ranking 2015* desenvolveu uma classificação com os 20 maiores ecossistemas do mundo considerando fatores como performance, investimento, talento, alcance de mercado e experiência. O ranking foi feito com base em 11 mil pesquisas, 200 entrevistas com empreendedores de 25 países diferentes.

Pode-se observar, na Figura 6 abaixo, que do Brasil a única cidade brasileira citada na pesquisa é São Paulo, presente na 12ª posição no ranking, porém, existem outros ecossistemas fortes no Brasil. Além de São Paulo evidencia-se Belo Horizonte mais conhecido como San Pedro Valey, em Recife, Santa Catarina e Rio de Janeiro (PERIN, 2015).

**Figura 6 - The Global Startups Ranking**

	Ranking		Performance	Funding	Market Reach	Talent	Startup Exp.	Growth Index
Silicon Valley	1	←	1	1	4	1	1	2.1
New York City	2	↗ 3	2	2	1	9	4	1.8
Los Angeles	3	←	4	4	2	10	5	1.8
Boston	4	↗ 2	3	3	7	12	7	2.7
Tel Aviv	5	↘ 3	6	5	13	3	6	2.9
London	6	↗ 1	5	10	3	7	13	3.3
Chicago	7	↗ 3	8	12	5	11	14	2.8
Seattle	8	↘ 4	12	11	12	4	3	2.1
Berlin	9	↗ 6	7	8	19	8	8	10
Singapore	10	↗ 7	11	9	9	20	9	1.9
Paris	11	←	13	13	6	16	15	1.3
Sao Paulo	12	↗ 1	9	7	11	19	19	3.5
Moscow	13	↗ 1	17	15	8	2	20	1.0
Austin	14	NEW	16	14	18	5	2	1.9
Bangalore	15	↗ 4	10	6	20	17	12	4.9
Sydney	16	↘ 4	20	16	17	6	10	1.1
Toronto	17	↘ 9	14	18	14	15	18	1.3
Vancouver	18	↘ 9	18	19	15	14	11	1.2
Amsterdam	19	NEW	15	20	10	18	16	3.0
Montreal	20	NEW	19	17	16	13	17	1.5

Fonte :The Global Startup Ecosystem Ranking 2015 (p.24).

No Maranhão, vivencia-se um momento propício ao desenvolvimento do ecossistema, iniciativas de instituições como a FIEMA, cursos de tecnologia da UFMA e UEMA direcionados ao segmento tecnológico, tem despertado interesse de centenas de empreendedores interessados em abrir seu próprio negócio em modelo de Startup. Atualmente comunidades como o “*Startup MA*”, o qual se tornará uma associação em breve, instituições como o SEBRAE-MA e alguns empresários do Estado estão investindo em infraestrutura e capacitação dos novos empreendedores.

Em 2016, sete *Startups* maranhenses foram selecionadas para expor seus modelos de negócio na *Campus Party 2016*, um dos maiores eventos de tecnologia da América Latina, foram elas: Infortask, Sussamundo, Bikeelive, TrendCards, Ponto Aberto, Scoola e Idea8.

Segundo Silva (2016), ex-fundador do Startup MA, o Maranhão tem melhorado consideravelmente seu cenário. Nos últimos 2 anos, 29 projetos inovadores receberam investimentos Estaduais ou Federais para o desenvolvimento de seus MVP e validação dos seus modelos de negócio. Além do aumento exponencial de Startups aprovadas em seletivos nacionais.

Algumas *Startups* como, por exemplo, a Ponto Aberto e Bookcasting, estão sendo aceleradas por programas nacionalmente conhecidos. Eventos com o *Startup Weekend*<sup>1</sup>, replicado por vários países no mundo todo, a Corrida de *Startups* competição promovida pelo SEBRAE-MA durante a última Feira do Empreendedor MA, são exemplos de eventos que além de fomentar o empreendedorismo no estado, motivam novos empreendedores, servem de vitrine para as *Startups* e fortalecem um ecossistema em constante crescimento como o do Maranhão.

A seguir, no próximo capítulo, é apresentada a Metodologia deste trabalho com intuito de se estabelecer todos os procedimentos metodológicos envolvidos para o desenvolvimento da pesquisa.

---

<sup>1</sup> Evento que ocorre em um final de semana e tem como objetivo dar uma base importante para quem quer iniciar uma *startup*.

## 4 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a forma como a pesquisa foi realizada, bem como os métodos e ferramentas utilizados para o seu desenvolvimento. Além disso, este capítulo visa destacar como se deu a coleta de dados para análise dos elementos do Planejamento Estratégico presentes em uma *Startup* Maranhense.

### 4.1 Métodos e Meios Técnicos

A Metodologia utilizada nesse trabalho foi de estudo de caso com caráter qualitativo, por descrever em detalhes o perfil da empresa, seus dados primários e secundários com o objetivo de analisar os elementos do planejamento estratégico presentes na *Startup* analisada.

Quanto à natureza da pesquisa classifica-se como descritiva-explicativa, primeiramente por tratar-se da descrição da Unidade-Caso, sem o objetivo de analisar as relações de causa e efeito. Gil (2002) destaca que as pesquisas descritivas relacionam as relações entre as características de um determinado grupo ou fenômeno. Por fim, sua natureza explicativa, justifica-se pela investigação da *Startup*, bem como sua análise dos métodos adotados com a finalidade de explicar os fatores que contribuem para a ocorrência do objetivo da pesquisa.

A modalidade da pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, pela análise disponível da literatura pertinente ao tema, artigos e materiais digitais. A modalidade também é classificada como estudo de caso e também pesquisa documental, pois segundo Gil (2002) esse modelo de pesquisa propicia uma avaliação ampla e detalhada do objeto em questão através de um estudo mais específico. Yin (2014) relata que o estudo de caso se faz importante quando não é possível controlar os eventos comportamentais e é necessário foco aos acontecimentos contemporâneos, ou seja, o pesquisador não pode controlar o ambiente de estudo no qual os aspectos da sua pesquisa ocorrem em tempo real.

Os métodos utilizados nessa pesquisa compõem-se de uma entrevista, com o Diretor Geral e o Gerente de Marketing da *Startup*, e da observação participante. A análise dos dados dos documentos fornecidos pela *Startup* foi realizado, bem como das ferramentas utilizadas internamente para o gerenciamento do Planejamento Estratégico, o software *Coblue*. O instrumento utilizado para a pesquisa consiste em um roteiro de entrevista, disponibilizado no apêndice A deste trabalho.

## 4.2 Unidade de Análise

Segundo Gil (2009, p.90), é importante definir qual é o universo atingido pelo estudo, desse modo, “o universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”, o todo que é objeto da pesquisa que será estudado. Enquanto isso, a amostra é “um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população” (GIL, 2009, p. 92).

A unidade de análise objeto desta pesquisa foi a *Startup* Infortask, localizada na Avenida Colares Moreira - Jardim Renascença, no Edifício Adriana, em São Luís - MA. Fundada em 2014, é uma empresa maranhense que adota o modelo de negócio com características de *Startup* e tem como proposta de valor proporcionar as micro, pequenas e médias empresas o gerenciamento das atividades diárias através de uma abordagem flexível e inovadora, transformando a cultura de gestão de trabalho de equipes, por meio de um sistema simples, prático e acessível.

A equipe total é composta por sete colaboradores, operacionalizados em cinco setores: Direção Geral; Gerencia Comercial; Gerência de Marketing; Gerência Administrativo Financeiro e Gerência de Tecnologia. Foi entrevistado o Diretor Geral e o Gerente de Marketing da *Startup*, com os quais se fez a entrevista por meio de um roteiro já citado. O seu objetivo foi analisar a fundo quais os elementos do Planejamento Estratégico estão sendo utilizados na *Startup* e compará-los com as etapas descritas na literatura.

## 4.3 Percurso Metodológico

Visando esclarecer os passos realizados durante a pesquisa para o alcance do objetivo geral e dos objetivos específicos, abaixo se encontra a descrição das 3 etapas realizadas, estas se apresentam da seguinte forma:

**Etapla 1 – Entrevista:** a pesquisa foi realizada a partir de uma entrevista, através de um roteiro desenvolvido com base nas etapas do Planejamento Estratégico, relatadas por Oliveira (2014) na literatura, e adaptados ao modelo de negócio estudado (*startups*). O roteiro é disponibilizado no apêndice A e foi aplicado com o Diretor Geral e o Gerente de Marketing da *Startup* no dia 29/06/2016.

**Etapla 2 - Coleta de Dados:** os dados utilizados para a construção do estudo de caso em sua grande maioria são provenientes da análise dos documentos internos avaliados:

planilha de colaboradores e setores; organograma; e dados fornecidos pelo software de gerenciamento do Planejamento Estratégico utilizado pela *Startup*, o *Coblue*.

O Coblue contém quase todos os dados documentais da organização como o *Business Model Canvas*, Matriz de SWOT e as OKRs (*Objectives and Key Results*), que compõe o conjunto de metodologias adotadas de modo integrado no Planejamento Estratégico da Startup analisada. Tal análise só foi possível diante da disponibilização do acesso ao software por parte da empresa, propiciando assim o alcance dos objetivos da pesquisa.

**Etapa 3 – Apresentação dos Resultados:** foi realizada a análise dos elementos do Planejamento Estratégico que foram utilizados na unidade, iniciando-se com a identificação das peculiaridades presentes neste modelo de negócio e, assim, houve uma comparação dos elementos clássicos do Planejamento Estratégico descritos na literatura com os adotados no modelo *Startup*.

Para melhor compreensão dos dados coletados e analisados, a apresentação foi realizada por meio elementos gráficos como ilustrações e tabelas para facilitar a visualização dos resultados encontrados, além de comentários e da sua discussão com alguns autores da área de Planejamento Estratégico e Startups.

A seguir, no próximo capítulo, é apresentar o estudo de da Startup maranhense Infortask. São apresentados todos os dados básicos da Infortask com intuito de facilitar o entendimento do estudo.

## 5 ESTUDO DE CASO INFORTASK

A Infortask, fundada em 2014, atua no mercado com um software e aplicativo móvel de gerenciamento das atividades diárias. Tem atuação a nível nacional e um dos seus objetivos é otimizar seus recursos e alcançar resultados relevantes para obter investimento para tornar-se cada dia mais escalável como seu modelo de negócio sugere.

Atualmente, a Infortask, é uma das *Startups* maranhenses que já comercializa seu serviço para todo o país. Em 2015, ela foi a única selecionada do Maranhão para a categoria *Growth Stage* (*startup* em crescimento) na *Campus Party* Brasil 2016, devido seus excelentes resultados adquiridos no último ano e seu modelo de negócio validado, o que confirma seu estado como “Startup em Crescimento”. De 100 startups na *Growth Stage* da *Campus Party* Brasil 2016, apenas 9 do Nordeste foram selecionadas e a Infortask foi uma delas.

A Infortask utiliza um software chamado Coblue, que dá suporte a metodologia OKR (*Objectives and Key Results*), focando no desenvolvimento estratégico das empresas. Além das OKRs a Coblue utiliza uma triangulação de ferramentas gerenciais como o Business Model Canvas, Balanced Scorecard e a Matriz de SWOT.

### 5.1.1 Organograma da Infortask

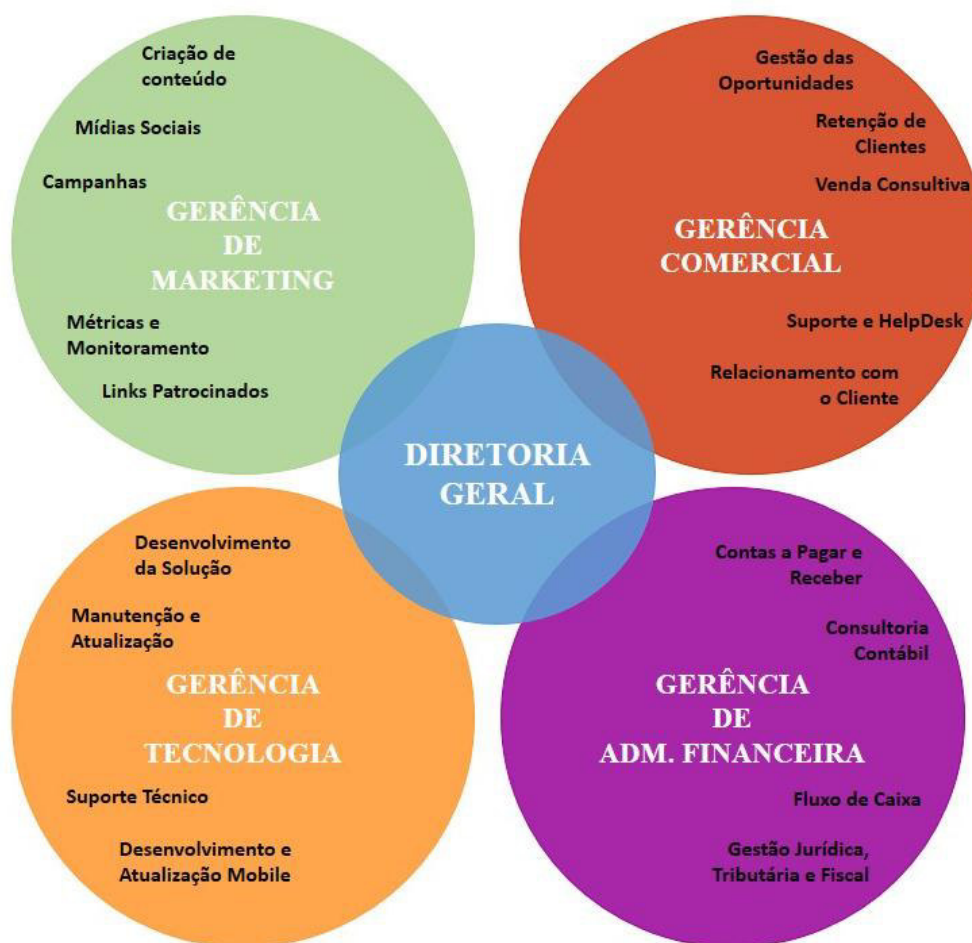
O organograma da Infortask é baseado em uma estrutura orgânica, onde a liderança é compartilhada. Cada setor é responsável por desempenhar atividades-chave e têm total autonomia na decisão de ações.

Todos os setores baseiam suas ações com os objetivos estratégicos definidos no planejamento, garantindo que todos trabalhem em prol dos mesmos objetivos. A flexibilidade é uma característica relevante para as empresas em modelo *Startup*, logo, uma estrutura orgânica consegue se adaptar a esse tipo de modelo de negócio.

Segundo Perrotti (2011) o padrão orgânico se aplica melhor nas empresas que vivem em um ambiente dinâmico, onde não é necessário programar com muita antecedência as atividades. Nesse tipo de organização as decisões não são centralizadas e sim distribuídas para todos aqueles que possam apresentar a melhor solução para o problema em questão.

O organograma com a integração dos setores e suas atividades chave podem ser visualizadas na figura 7 abaixo:

Figura 7 – Organograma Infortask



Fonte: adaptado pelo autor

Conforme a figura 7 acima, a Infortask é composta por cinco áreas:

- 1) **Diretoria Geral:** responsável por gerir a organização em busca de atualização e inovação contínua da proposta de valor. Seu objetivo é disseminar o uso do software e tornar a empresa referência em seu segmento atuante.
- 2) **Gerência de Marketing:** função de divulgar e promover a marca por meio das mídias sociais. Seu objetivo principal é aumentar o número de acessos nas redes sociais, blog e site, despertando o interesse e a necessidade de aquisição da ferramenta.
- 3) **Gerência de Tecnologia:** responsável pelo desenvolvimento tecnológico da ferramenta e sua atualização constante, além da manutenção e suporte do sistema. Responsável pela atualização, edição e evolução do aplicativo móvel disponível nas lojas *Apple Store* e *Google Play*.



- 4) **Gerência Comercial:** responsável pelo gerenciamento e retenção das oportunidades de negócio captadas pelo Marketing. Além do atendimento aos clientes, por meio de venda consultiva do serviço da *Startup*. Criação de campanhas promocionais, retenção de clientes, suporte e *helpdesk*.
- 5) **Gerência Administrativo Financeiro:** responsável por gerenciar as finanças da empresa, gerenciar contas a pagar e receber, fluxo de caixa, departamento de pessoal e gestão jurídica, tributária e fiscal.

Abaixo se tem a verificação da existência e descrição dos elementos do Planejamento Estratégico presentes na *Startup* Infortask, conforme as fases apresentadas por Oliveira (2014) e as demais definições apontadas na literatura. Será relacionados o Diagnóstico Estratégico, Missão da Empresa, Instrumentos Prescritivos e Quantitativos, por fim, Controle e Avaliação.

#### 5.1.2 Diagnóstico Estratégico

Identificou-se pela entrevista, que existe uma preocupação da Infortask com o desenvolvimento do Diagnóstico Estratégico, por dois pontos principais:

- Necessidade de informar aos colaboradores a razão pela qual a empresa existe;
- Necessidade de definir um posicionamento no mercado.

Através da avaliação do software Cobluce somadas às informações obtidas nas entrevistas, observou-se que os elementos do Diagnóstico Estratégico encontrados na *Startup* foram: visão, valores, análise do ambiente externo, análise do ambiente interno e análise dos concorrentes, conforme são apresentados adiante.

Sendo assim, a Infortask possui todos os elementos que Oliveira (2014) descreve dentro do item Diagnóstico estratégico e serão apresentados com mais detalhes abaixo.

##### 5.1.2.1 Visão

A Visão da Infortask está definida como “Tornar a Infortask referência no Brasil como solução em gestão de atividades, por meio de um sistema simples e prático para micro, pequenas e médias empresas até 2020”.

Percebe-se que a Visão está alinhada ao que Andrade (2002) define, onde a visão de uma organização deve ser a situação futura desejada em longo prazo, conforme citado acima o ano de 2020. Além disso, a Visão deve ser uma meta ambiciosa e servir como um

guia para a definição dos objetivos e a realização da missão, assim, pode-se observar que a Visão contempla o potencial da *Startup* a nível nacional, bem como tornar-se uma referência para o seu público-alvo.

Durante a entrevista, o Diretor Geral relatou que a Visão foi elaborada em conjunto com todos os colaboradores através de uma série de reuniões em janeiro de 2015, pois era importante um consenso na equipe para sua construção. Tal posicionamento se adequa com as recomendações de Oliveira (2014), sobre uma construção colaborativa da visão.

Quando questionado sobre a frequência que consulta a visão da empresa, o Diretor Geral relatou que tais aspectos sempre estão presentes no quadro de aviso da empresa e que tais aspectos também estão registrados no *Coblue*, conforme menciona Andrade (2002) e Dress (2008), a visão deve ser um guia e por isso deve ser sempre consultada, além de ser a direção da perspectiva estratégica como menciona Barbosa e Brondani (2004).

Durante a entrevista, o Gerente de Marketing ao ser questionado sobre como a visão corresponde às expectativas do mercado, ao qual se propõe atender, relatou que durante a definição da Visão foram consultados os resultados de um questionário aplicado com os clientes e usuários da ferramenta, onde os mesmos declaram-se como Micro, Pequenas ou Médias empresas e expressaram o desejo de gerenciar melhor suas atividades diárias, para melhorar os resultados da organização. Eles ainda ratificaram que o Infortask é um sistema de fácil utilização e prático.

Considerando as informações provenientes dessa pesquisa com seu público alvo, a Infortask definiu que além de gerar conteúdo direcionado ao cliente, pretende permanecer o sistema com um layout simples, valor acessível e curva de aprendizado baixa, compatível com as necessidades dos Micro, Pequenos e Médios empreendedores de todo país.

Vale lembrar que Oliveira (2014) ressalta que a visão deve ser o resultado da consideração das necessidades do cliente, sendo assim, observou-se durante a entrevista que a Infortask considerou a necessidade dos seus consumidores ao elaborar sua Visão, o que se encontra em consonância com o apontamento do autor acima.

#### 5.1.2.2 Valores

Durante a entrevista, observou-se que os valores foram definidos a partir do mesmo processo construtivo que a Visão, de modo colaborativo. Vale lembrar que a

formulação dos valores exprime a base para as decisões estratégicas da organização, conforme relata Oliveira (2014). Os Valores que regem a Infortask são:

- Inovação;
- Simplicidade;
- Praticidade;
- Transparência;
- Qualidade.

Quando se questionou como a Infortask transmite seus valores aos clientes e aos colaboradores, o Gerente de Marketing relatou que tal processo é realizado de modo contínuo por meio das ações de Marketing através das redes sociais, da criação de conteúdo direcionado aos empreendedores e pelo software, que em sua essência se mantém seguindo as premissas baseadas nos valores. Quanto aos colaboradores, o Gerente de Marketing relatou que não são enfatizados durante as reuniões os Valores de forma frequente, porém, ele acredita tais aspectos são intrínsecos ao processo de trabalho.

Diante desse contexto, Oliveira (2014) expressa que os valores devem servir para sustentar o código de ética da organização para os colaboradores, desse modo sua propagação é de mais valia para a estrutura interna do que para os clientes propriamente ditos.

Sendo assim, segundo Tiffany e Peterson (1999), os valores de uma organização devem direcionar suas ações cotidianas e servir de base para os colaboradores da empresa, o que impacta consideravelmente o resultado levado ao cliente final. Diante desse contexto, os Valores da Infortask não são disseminados conforme a literatura indica em sua plenitude.

### *5.1.2.3 Ambiente Externo*

A avaliação do ambiente externo concerne no cenário que engloba as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização (OLIVEIRA, 2014).

As variáveis que Oliveira (2014) elenca para o delineamento e avaliação do Ambiente Externo atendem aos mesmos critérios encontrados na matriz SWOT, onde pela entrevista constatou-se que são as mesmas variáveis utilizada pela Infortask. A Matriz de SWOT abrange as ameaças e oportunidades da *Startup* e são descritas dentro do Coblue, utilizada no gerenciamento da empresa.

Os elementos encontrados durante a avaliação da Matriz foram consoantes com os dados colhidos na entrevista. Deste modo, elencou-se conforme a Figura 8, as Oportunidades e Ameaças da Infortask:

**Figura 8 – Oportunidades e Ameaças: Infortask**



Fonte: adaptado pelo autor

Como intuito de descrever melhor as Oportunidades elencadas acima, a Infortask define a “Participação em Eventos” uma chance de a Startup promover-se e melhorar seu relacionamento com os principais atuantes nesse ecossistema; A “Submissão a processos de aceleração” atualmente é a maneira mais comum que a *Startup* tem aprimorar e escalar seu modelo de negócio; A “Metodologia e academia Infortask” demonstra a oportunidade da Infortask em disseminar conteúdos relevantes ao público-alvo de modo a evangelizar novos clientes; Os “Parceiros estratégicos” são todas as instituições, empresas, órgãos ou grupos de trabalho que podem auxiliar a *Startup* na disseminação do seu serviço; Os “Mercados Inexplorados” é uma chance que a *Startup* visualiza em poder atuar a nível internacional nos próximos anos, aumentando seu potencial de comercialização e mercado; A “Evolução da Ferramenta” permite que a Infortask melhore a qualidade do software bem como inclua novas funcionalidades relevantes aos clientes.

Quanto as Ameaças elencadas acima, a Infortask considera “Concorrentes Internacionais” como uma ameaça, pois grande parte da concorrência vem de países nos quais o ecossistema como um todo favorece esse modelo de negócio; A “Não adequação da ferramenta em grande massa” se dá por tratar-se de uma ferramenta tecnológica que muda a cultura de nichos específicos de trabalho que a utiliza, sendo assim um fator no qual a *Startup* não pode controlar ao longo do tempo; por fim, sua terceira ameaça “Concorrência direta com ferramentas gratuitas” se dá pela característica similar a troca de informações de modo rápido pelas ferramentas de E-mail e o aplicativo Whatsapp.

O Diretor relatou durante a entrevista que os dados da SWOT são atualizados anualmente e registrados no software Cobluce. Chiavenato (2007, p.156) menciona que no geral, as organizações precisam refazer a *SWOT* periodicamente, pois pode haver mudanças internas ou externas que modifiquem alguns fatores no quadro, assim, modificando também as estratégias inicialmente adotadas.

Ainda durante a entrevista o Gerente de Marketing enfatizou que no mês de Janeiro é realizado a atualização da SWOT, para que a equipe possa compreender o que ocorreu no ano anterior e o que deve ser melhorado ou priorizado no próximo ano. Desse modo a Infortask atende à recomendação de Chiavenato.

Chiavenato e Sapiro (2010) referem ainda que para avaliar o ambiente externo também é necessário avaliar as principais especificações do setor, ramos em que o negócio se insere assim como os clientes, mercado e concorrentes. Nesse sentido cabe a ressalva de que por tratar-se de um *Startup*, não há um histórico anterior de mercado a ser avaliado, assim como alguns dos fatores como as especificações do setor não puderam ser contemplados na avaliação.

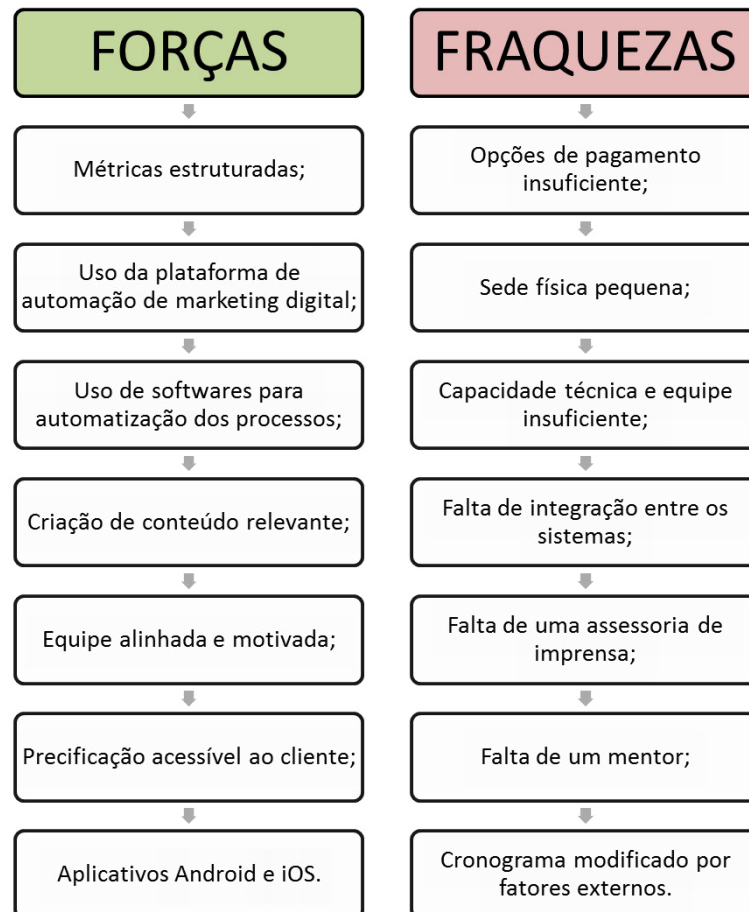
Vale a ressalva que poucas ameaças são identificadas pela empresa, porém, sabe-se que o modelo de *Startup* é inserido em um ecossistema de incertezas naturalmente, desse modo pressupõe-se que existe uma multiplicidade de ameaças, que apenas poderiam ser identificados com uma avaliação criteriosa do macro ambiente, que por sua vez não se encaixa no modelo dinâmico e flexível que um Planejamento Estratégico deve ter para esse modelo de negócio, como nos lembra Ries (2011).

#### 5.1.2.4 Ambiente Interno

A análise do ambiente interno tem foco na avaliação de suas forças e fraquezas, evidenciando-se as qualidades e deficiências da empresa (OLIVEIRA, 2014). Para delinear

esses elementos na Infortask, novamente recorreu-se à observação dos itens na matriz SWOT, descritos no Coblue e aos dados coletados durante as entrevistas. Desse modo elencou-se conforme a Figura 9, as Forças e Fraquezas da Infortask, mais detalhes sobre cada aspecto listado abaixo podem ser observados no Apêndice B.

**Figura 9 – Forças e Fraquezas: Infortask**



Fonte: adaptado pelo autor.

As Forças apontadas pela *Startup* são: métricas estruturadas; uso da plataforma de automação de marketing digital; uso de softwares para automatização dos processos; criação de conteúdo relevante; equipe alinhada e motivada; precificação acessível ao cliente e aplicativos Android e iOS. As Fraquezas apontadas pela *Startup* são: opções de pagamento insuficiente; sede física pequena; capacidade técnica e equipe insuficiente; falta de integração entre os sistemas; falta de uma assessoria de imprensa; falta de um mentor; cronograma modificado por fatores externos.

De acordo com o Diretor Geral, essas informações são atualizadas anualmente no Coblue pelos colaboradores. Chiavenato e Sapiro (2010) afirmam que a organização além de

apenas identificar tais pontos deve utilizá-los de modo a explorar os fortes e corrigir os fracos. Durante as entrevistas, tanto o Diretor Geral quanto o Gerente de Marketing apontaram que são realizadas análises na SWOT e que por meio disso algumas ações pontuais e imediatas são tomadas, principalmente quando se trata das fraquezas da *Startup*. Quando questionados com que frequência analisa esses dados, afirmaram que pelo menos uma vez ao ano, porém, assumiram que não há uma rotina para que isso ocorra com mais frequência.

#### 5.1.2.5 Análise dos Concorrentes

Durante a entrevista identificou-se que a Infortask define seus concorrentes em duas classes, os concorrentes diretos e indiretos. De acordo com o Diretor Geral os concorrentes diretos são aqueles que possuem uma ferramenta com funcionalidades similares ao Infortask, e que ofereçam os mesmos benefícios ao cliente ou que tenham o mesmo público-alvo. Os concorrentes indiretos são aqueles que não possuem funcionalidades parecidas com a Infortask, porém, têm algumas características compatíveis com a proposta de valor, modelo de negócio e precificação, o que pode acabar confundindo o seu público-alvo.

Na literatura clássica os autores como Oliveira (2014) e Chiavenato e Sapiro (2012) não mencionam uma divisão de concorrentes em diretos e indiretos, porém essa divisão se torna plausível quando, avalia-se que nesse modelo de negócio, em especial, existe à ausência de uma descrição clara dos atuantes no ramo. Sendo assim, tal divisão torna-se de interessante para uma *Startup*, uma vez que identifica não somente aqueles que claramente já são concorrentes, mas aqueles que potencialmente também competem com a empresa, e se assemelham com a divisão que Kotler (2000) faz, sendo que os concorrentes diretos poderiam se comparar com a concorrência entre marcas e setorialmente e os indiretos, se equipariam a concorrência genérica, conforme apontamento do autor.

Hooley et al (2001) nos diz que, não se pode visualizar o panorama de concorrentes de modo “míope”, analisando somente os concorrentes dentro da categoria de produtos que se encontra, pois quando realizada desse modo tende-se a ignorar competidores de outros setores, com produtos e tecnologias diferentes, mas que satisfaçam as mesmas necessidades dos clientes da organização. Sendo assim, a divisão entre concorrentes diretos e indiretos está em consonância com a visão de Hooley et al. (2001), pois a *Startup* propõem-se a identificar de maneira mais abrangente seus concorrentes.

Ao serem questionados como se dá o monitoramento da concorrência, o Diretor Geral informou que isso acontece por meio de pesquisas online. O Gerente de Marketing

também relatou que por meio dessas pesquisas, busca-se identificar quais os concorrentes representam maior ameaça a Infortask. Vale lembrar que Oliveira (2014) ressalta a necessidade de coletar informações verídicas e detalhes sobre os concorrentes, desse modo, será possível gerar o plano estratégico de cada concorrente de maneira assertiva. Entretanto, após identificar quais os principais concorrentes, não se identificou durante a pesquisa se existe ações voltadas para seu monitoramento, ou seja, atualmente não há tomada de decisão com base na análise da concorrência.

Chiavenato e Sapiro (2010) afirmam que as organizações são mutualmente dependentes, e que as ações de uma empresa (concorrente) tem impacto na outra, sendo assim, quando o conhecimento sobre a concorrência é deficiente, a organização não terá nenhum conhecimento de si própria, o que pode se tornar uma fraqueza. Estes autores mencionam o uso do método de *benchmarking* para avaliar a concorrência e basear suas estratégias nos seus melhores concorrentes, buscando alinhar estratégias ou diferenciá-las para buscar seu lugar no segmento ao qual pertence. Segundo o Diretor Geral, a Infortask trabalhou com esse método de avaliação em seu surgimento em 2014, porém, no atual status em que a *Startup* se encontra no cenário nacional, esse método só é aplicado novamente quando há uma necessidade de atualizar o sistema com novas funcionalidades ou de analisar as potenciais ameaças.

### 5.1.3 Missão

A Infortask define sua Missão como “Transformar a cultura de gestão das Micro, Pequenas e Médias empresas por meio de um sistema simples, prático e acessível para incremento da produtividade”. A Missão da Infortask foi construída de maneira muito similar a sua Visão e seus Valores, sendo assim, todos os colaboradores da Infortask contribuíram para sua definição, conforme relatado pelo Diretor Geral e o Gerente de Marketing nas entrevistas.

Durante a entrevista foi questionado qual era a importância da missão para a Infortask. O Diretor Geral respondeu que mais importante que uma missão bem definida é que todos os colaboradores tenham conhecimento dela, por isso a missão está sempre exposta no quadro de avisos e é lembrada durante as reuniões, além de estar sempre disponível no *Coblue*. Segundo o Gerente de Marketing com a Missão definida a *Startup* conseguiu posicionar-se no mercado para o público que tem as características favoráveis ao uso da Infortask, as Micro, Pequenas e Médias empresas.



Chiavenato (2007) ressalta que a Missão precisa ser compreendida por todas as pessoas da empresa, pois somente assim os colaboradores passarão a trabalhar por uma “causa” e não pela empresa em si. Por isso faz-se importante reforçar a missão de modo que todos reconheçam seu papel para o sucesso da organização.

O Gerente de Marketing informou que a Missão está implícita em todas as atividades-chave que a *Startup* desenvolve no dia-a-dia, um exemplo disso é o fato de que todo o conteúdo gerado até hoje é direcionado para os Micro, Pequenos e Médios empreendedores focando a simplicidade na gestão. Para Oliveira (2014), a missão deve expressar claramente tanto o ambiente interno quanto externo: quem é o seu cliente e o que a empresa faz de modo que a Missão norteie as atividades, que devem ser prioridades para a empresa. Diante dessa definição a missão da Infortask está em consonância com os conceitos de Oliveira (2014), pois se mostrou de fácil compreensão e que a sua Missão influencia diretamente nas atividades-chave que a empresa desenvolve no seu dia-a-dia.

#### 5.1.4 Instrumentos Prescritivos

Oliveira (2014) menciona que o momento mais adequado para a definição da estrutura organizacional da empresa é quando se consideram os instrumentos prescritivos, mais precisamente os objetivos e estratégias. Para o autor é nesta etapa que a empresa definirá as ações que servirão de guia para o alcance dos objetivos estratégicos.

Na Infortask, durante a entrevista observou-se que a construção dos elementos prescritivos na empresa, por se tratar de um modelo de negócio que necessita de constante atualização e está sujeito a total intervenção do ambiente externo. O modo que organizam as atividades diárias da Infortask se baseiam em 4 fragmentos temporais de três meses para compor o planejamento anual. Tal divisão em *quarters* visa otimizar a execução dos resultados-chave para alcance dos objetivos elencados.

Ao questionar-se como a Infortask organiza seus objetivos, o Diretor Geral relatou que a *Startup* é adepta a metodologia de OKRs por meio do *software Coblue*, onde se direcionam os objetivos com base nas perspectivas do *Balanced Scorecard*. Após determinarem-se junto às perspectivas do BSC quais objetivos devem ser atingidos durante o ano, são criadas os de resultados-chave que devem ser trabalhados durante 1 *quarter* (3 meses) e quais as principais ações devem ser realizadas para o seu alcance.

De acordo com Born (2007) definir um número excessivo de objetivos atrapalha a elaboração de estratégias e sua posterior implementação, uma vez que ao ampliar demais o

foco de onde efetivamente se deseja chegar, ocorre uma fragmentação de recursos e esforços, prejudicando o entendimento da comunicação do plano entre os sujeitos envolvidos. Desse modo, a metodologia de OKRs sugere que sejam criados, em média, apenas 3 resultados-chave para cada objetivo estratégico.

Após esse processo, para o alcance de cada resultado-chave a equipe responsável cria seu próprio plano de ação, onde são determinadas as atividades que serão desenvolvidas ao longo dos três meses. Essas atividades são revisadas mensalmente nas reuniões de resultados para averiguar como está o andamento das atividades e se os resultados serão alcançados com êxito.

Podem-se associar os resultados-chave às metas da organização, assim, as metodologias utilizadas pela Startup são favoráveis ao alcance dos objetivos, tornando-se compatíveis ao modelo de negócio que se propõe.

A literatura sugere métodos que as empresas possam aplicar para direcionar seus elementos prescritivos, dessa forma pode-se avaliar que o modelo adotado pela *Startup* se enquadra dentro dos conceitos pertinentes. Resumidamente, a empresa faz uso de ferramentas que atendem às premissas conceituais que Oliveira (2014) menciona, principalmente sobre as fases de aplicação dos instrumentos prescritivos.

#### 5.1.5 Instrumentos Quantitativos

Segundo Oliveira (2014), os instrumentos quantitativos determinam as projeções econômicas da organização e por meio desses mecanismos que o executivo saberá quais são os recursos necessários para a realização dos objetivos estratégicos e quais os retornos esperados por esse investimento.

A Infortask realiza o controle das suas transações financeiras por meio do software “Super Lógica” em que é possível gerenciar todas as receitas e despesas, assim como programar pagamentos, verificar prazos das contas que irão vencer e das receitas que irão entrar. Através desse software é possível também gerenciar as transações bancárias da *Startup* através das conciliações diárias do sistema.

Durante a entrevista o Diretor Geral, informou que o planejamento orçamentário da organização proporciona uma visão geral das necessidades e favorece o controle das obrigações financeiras. Quando questionado com que frequência o planejamento orçamentário é revisado, foi informado que isso ocorre mensalmente de modo a favorecer o controle dos gastos e lucros previstos juntamente com o fluxo de caixa que é alimentado por um sistema,

através de conciliações bancárias, possibilitando organizar o orçamento mensal por meio de informações precisas das receitas e despesas durante o mês vigente.

Quando questionado sobre como se dá a comercialização do Infortask, relatou-se que é por meio da concessão de uso do sistema disponibilizado online pelo site da empresa. Seus clientes adquirem a ferramenta pela aquisição de pacotes mensais, que se diferem por suas funcionalidades e quantidade de usuários. As formas de pagamento disponibilizadas ao cliente é via transferência bancária direto para a conta da *Startup* e pelos sistemas online integrados a plataforma, denominados “Paypal” e “Pague seguro”. O cliente opta por várias formas distintas de pagamento como: boleto, cartão crédito e débito e transferência bancária.

Durante a entrevista foi constatado para a tomada de decisão os recursos são analisados com antecedência para saber a real situação financeira da empresa o que determina a orientação correta de suas atividades na elaboração do plano de ação. Segundo o Diretor Geral, um exemplo de ação tomada com base nos recursos financeiros da *Startup* é a contratação de novos colaboradores, onde só é liberado verba para a contratação de um novo colaborador, após uma análise criteriosa da atual situação financeira da empresa.

Questionou-se também se a *Startup* tem o auxílio e acompanhamento de uma consultoria contábil. O Diretor Geral confirmou a existência de uma consultoria contábil que auxilia a empresa no cumprimento dos seus deveres legais como pagamento de impostos, balancetes mensais, emissão de guias de recolhimento de impostos e tributos e outras ações direcionadas ao departamento de pessoal da *Startup*. De modo geral, os instrumentos quantitativos da *Startup* são organizados, conforme a legislação permite para os tipos de empresa existentes.

Oliveira (2014) menciona quatro instrumentos quantitativos: Projeção econômica; Planejamento orçamentário; Fluxo de caixa; Balanço projetado. A Infortask cumpre os elementos de Oliveira (2014) no que se refere ao fluxo de caixa, que é basal para sua sobrevivência, e no planejamento orçamentário, embora este último seja apenas em curto prazo, já que uma *Startup* busca investimentos continuamente e a sua situação orçamentária pode ser modificada a qualquer momento por uma rodada de investimento.

#### 5.1.6 Controle e Avaliação

A última fase do Planejamento Estratégico se compõe do controle e avaliação dos resultados, ou seja, analisa se a organização está cumprindo o que foi planejado anteriormente, no que se referem às suas metas e objetivos, considerando a missão e o

ambiente no qual a empresa encontra-se inserida. Segundo Oliveira (2014), o principal objetivo dessa fase é transformar ações em resultados mensuráveis por meio do acompanhamento e desempenho das ações previstas.

O Controle e Avaliação da Infortask são realizados pelo Diretor Geral e pelo Gerente Administrativo Financeiro periodicamente com auxílio de vários softwares usados na gestão da *Startup*. Considera-se relevante que todos os colaboradores têm suas atividades acompanhadas diariamente pelo próprio sistema fornecido pela *Startup*, o Infortask.

De acordo com Chiavenato (2005) o processo de controle se divide em quatro fases: Estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho; Avaliação ou mensuração do desempenho atual; Comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos e por fim a tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades. Todas essas etapas na Infortask são realizadas pela metodologia do *Balanced Scorecard*, inclusa no sistema *Coblue*, como é possível visualizar no Anexo A, onde as OKRs são criadas e direcionadas dentro das perspectivas Financeira; Cliente e Mercado; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento.

O Diretor Geral afirmou na entrevista que faz parte da rotina da empresa as reuniões periódicas sempre que é necessário tomar uma nova decisão fora do planejamento. No calendário da empresa são realizadas reuniões quinzenais a fim de alinhar as atividades para a próxima quinzena.

O Gerente de Marketing relatou também que ocorrem reuniões trimestrais, onde são comparados todos os objetivos e resultados-chave alcançados com os resultados desejados, de acordo com o planejamento estruturado no software *Coblue*, contando sempre com a participação de todos os colaboradores da Infortask. Um exemplo disso é possível ser analisado visualizando o Anexo B e C, onde é demonstrado um exemplo real dos objetivos listados pela Startup junto aos seus resultados-chave.

Maximiano (2007) nos lembra que o Controle e Avaliação de uma empresa deve fornecer informações suficientes para tomada de decisão, desse modo, por ser uma *Startup* em crescimento, onde vários processos estão definidos e o uso da tecnologia é bastante predominante, grande parte das ações estão dispostas automaticamente pelos softwares utilizados, fornecendo informações suficientes para grande parte das decisões estratégicas da *Startup*.

Vale a ressalva de Oliveira (2014), que enfatiza a importância da organização saber mensurar seus resultados, analisando se estão sendo cumpridas suas metas e objetivos conforme planejado. Desse modo, a *Startup* controla e avalia seus resultados por meio de

softwares como demonstrado na Tabela 1 a seguir, o que se encontra em consonância com a definição de Oliveira e (2014) e Maximiano (2007). Abaixo são descritas todas as ferramentas tecnológicas utilizadas em todos os setores da organização.

**Tabela 1 – Softwares utilizados na Infortask**

Setor	Tecnologia	Descrição
Financeiro	Super Lógica	Sistema de gerenciamento de atividades e controle financeiro.
	Paypal e Pagseguro	Sistema de pagamento online oferecidos aos clientes para venda do serviço.
	Internet Bank	Gerenciamento e manipulação da conta bancárias da <i>Startup</i> .
Marketing	Google Adwords	Sistema de anúncios e publicações nos mecanismos de busca do Google.
	Facebook Ads	Sistema de anúncios e publicações nos mecanismos de busca do Facebook.
	Canva	Plataforma online destinada a Designers para a criação de materiais visuais.
	RD Station	Sistema de Marketing digital voltado para captação, gerenciamento e vendas.
Comercial	Pipe Drive	Sistema de funil de vendas, voltado para CRM ( <i>Customer Relationship Management</i> ).
	Zendesk	Sistema para o gerenciamento de Suporte e <i>HelpDesk</i> .
Tecnologia	Trello	Sistema utilizado para o acompanhamento de Projetos relacionados a <i>softwares</i> .
	Beanstalk	Sistema para armazenar e sincronizar códigos-fontes dos <i>softwares</i> .
	Visual Studio	Sistema da Microsoft para desenvolvimento de <i>softwares</i> .
Uso Comum	Coblue	Sistema para gestão do Planejamento Estratégico
	Infortask	Sistema para gerenciamento de atividades diárias

Fontes: elaboração própria.

Portanto, conforme apresentados na tabela 1 anterior, de modo geral percebe-se que a empresa em questão utiliza muitas ferramentas pertinentes no que tange a esta etapa do Planejamento Estratégico.

## 6 CONCLUSÃO

Este estudo de caso proporcionou a constatação de que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão de grande valor tanto para as organizações convencionais, como para as *Startups*, pois mesmo que de modo peculiar em alguns aspectos é possível perceber que quando devidamente elaborado e implementado o Planejamento Estratégico pode gerar resultados significativos para as organizações, independente do modelo de negócio.

Identificou-se que dentro do previsto na literatura sobre Planejamento Estratégico, a maioria das fases descritas são realizadas e compatíveis com as *Startups*, porém, vale a ressalva de que se deve respeitar as peculiaridades e características deste modelo, assim como do campo em que se insere no momento em que as etapas do planejamento forem construídas, pois desconsiderar tais variáveis, pode implicar em planejamento com aplicação inviável.

As variáveis que merecem maior foco se referem principalmente ao fato deste modelo de organização ser flexível e atuar em um ambiente de instabilidade, assim como o uso recorrente de aparatos e ferramentas de cunho tecnológico.

Percebeu-se também que para o modelo de *Startups*, a utilização de metodologias de gerenciamento como o BSC e OKRs podem ser importantes, uma vez que se encaixam nas características deste modelo de negócio. O BSC contribuindo para a definição das perspectivas que podem ser explorados pelas *Startups* e a OKR ajudando a *Startup* a trabalhar com objetivos e resultados-chave, priorizando trimestralmente os objetivos mais importantes.

Dentre as cinco etapas do Planejamento Estratégico constataram-se que em todas as etapas não houve significativas diferenças de aplicação, com exceção da avaliação do ambiente externo, em que a *Startup* investigada demonstrou uma capacidade reduzida de identificar suas ameaças, uma vez que por sua natureza assume um risco maior do que as empresas convencionais.

De modo geral a Infortask têm um Planejamento Estratégico que se adequa com basicamente com todos os elementos descritos pela literatura, embora pudessem ser otimizados alguns elementos do mesmo, desde que respeite suas peculiaridades.

Sugere-se que na avaliação do ambiente externo se dê devida importância também ao ambiente contextual, uma vez que se identificou uma priorização do ambiente relacional. Na avaliação do ambiente interno percebeu-se também que não há um investimento em trabalhar de modo prático na exploração das forças e minimização das fraquezas, o que torna seu mero delineamento apenas figurativo, uma vez que não há plano de ação pontual baseado

nessa perspectiva, já que a Startup informou que só faz uma revisão anual. Uma sugestão é que trimestralmente seja realizada a revisão das forças e fraquezas e seja criado um plano de ação para aprimoramento das forças e amenização das fraquezas.

No que se refere à identificação dos concorrentes sugere-se que busque uma ferramenta de monitoramento dos mesmos, mas que seja adequada ao atual status da empresa de modo que tal análise subsidie determinadas tomadas de decisões e ações dentro do seu Planejamento Estratégico.

No que se referem aos elementos dos instrumentos prescritivos a *Startup* atingiu a premissa inicial proposta pelos autores e têm determinada vantagem por utilizar um software para dar suporte às metodologias adequadas ao modelo como o BSC e OKRs.

Porém nos instrumentos quantitativos não foram identificadas ações referentes à projeção econômica e balanço projetado, portanto, sugere-se que a empresa tenha atenção sobre o futuro orçamentário da *Startup*.

A Infortask utiliza diversas ferramentas para atender a proposta de Controle e Avaliação, tendo uma multiplicidade de métricas para subsidiarem suas atividades-chave no intuito de atingirem seus objetivos elencados no Planejamento Estratégico. Cabe um estudo mais detalhado de como essas métricas estão subsidiando as decisões do dia a dia e o planejamento como um todo.

A contribuição deste trabalho a partir do objetivo geral foi alcançada por ter sido analisado como os elementos do Planejamento Estratégico estão sendo aplicados em uma Startup maranhense. Os outros objetivos foram contemplados pela coleta e análise de informações da Startup por meio de entrevistas e documentos com os responsáveis pela sua gestão; identificação e comparação dos elementos do Planejamento Estratégico convencional com os utilizados no modelo da Startup estudada; e pela discussão realizada sobre os elementos do Planejamento Estratégico da Startup estudada com os autores da área.

Como trabalhos futuros deste trabalho podem ser realizados: estudo das OKRs (objetivos e resultados-chave) da Startup Infortask e a sua efetividade nas ações de planejamento.

Implementação de ações como: reuniões mais periódicas para análise e definição de plano de ação para tratamento das forças e fraquezas;

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, V.A.C. **Desmembrando o Lean Startup: Sistema de suporte a decisão na validação de hipóteses e na melhoria do ciclo de aprendizado.** (Monografia de Graduação). UFPE. Recife, 2012.
- ALMEIDA, C. **O que é? Ciclo de Feedback.** 2014. Disponível em: <<https://pensamentoenxuto.com/o-que-%C3%A9-ciclo-de-feedback-criar-medir-aprender-a6bf9f651cca#.dex489pew>> .Acesso em: 14 agosto de 2016.
- ANDRADE, A.R. **Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle.** (Monografia de Graduação) Curso Administração, Fundação Universitária de Blumenau. Blumenau, 2002.
- BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento Estratégico organizacional. **Revista eletrônica de contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 123, 2004.
- BLANK, S.; DORF, B. **Startup: Manual do Empreendedor.** 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.
- BORN, R. **Construindo o plano estratégico: cases reais e dicas práticas.** Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2007.
- CANOVAS, M. **Planejamento estratégico de uma startup de mídia online** São Paulo, (Trabalho de Formatura) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. 2015.
- CASTRO, F. **Metas Ágeis com OKR.** 2015. Disponível em: <<https://www.infoq.com/br/articles/agile-goals-okr>>. Acesso em: 14 agosto de 2016.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2005
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2007
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2009.
- DREES, C. et al. Diagnóstico estratégico: análise dos ambientes interno e externo de uma agroindústria goiana. In: **46º Congresso Anais Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural** . 2008. Disponível em: <<https://ideas.repec.org/p/ags/sbrfsr/108971.html>>. Acesso em 23 fevereiro de 2016
- FERNANDES, D.R. Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia . **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.** Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, Set. 2012.
- FERREIRA, M. A. D. et al. A importância do Planejamento Estratégico para o crescimento das empresas. **Maringá Management**, v. 2, n. 1, 2006.



FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. DE. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009

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

GITAHY, Y. **O que é uma startup?**. 2010. In: Revista Exame (online). Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-Startup>>. Acesso em: 14 agosto de 2016.

GITAHY, Y. **Entenda o que é uma Lean Startup**. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-lean-Startup,03ebb2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 14 agosto de 2016.

HOOLEY, G. et al. Market-focused Resources, Competitive Positioning and Firm Performance. **Journal of Marketing Management**, v. 17, n. 5/6, p. 503-520, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: balanced scorecard**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1997

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEAN PERFORMANCE. **OKR**. Disponível em: <<http://leanperformance.com/pt-br/okr/>>. Acesso em: 14 agosto de 2016.

MARINHO, S. V.; OTHERS. **Uma proposta de sistemática para operacionalização da estratégia utilizando o Balanced Scorecard**. [Monografia de especialização] Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Santa Catarina, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MONTENEGRO, M. **O que é ecossistema de Startups**. Disponível em <<http://vidadeStartup.org/o-que-e-ecossistema-de-Startups/>> Acesso em: 14 agosto de 2016.

OLIVEIRA, D. DE P. R. DE. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia , Práticas**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014

PERIN, B. **A Revolução das Startups**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

PERROTTI, Edoardo. **Estrutura organizacional e gestão do conhecimento**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

RIES, E. **A Startup Enxuta**. 2. ed. São Paulo: Leya, 2011.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: R&A Editores, 2004

SILVA, J. **Maranhão cria cenário positivo para Startup**. Disponível em <<http://startupi.com.br/2016/05/maranhao-cria-cenario-positivo-para-Startups/>>. Acesso em: 14 agosto de 2016.

TERENCE, A.C.F.. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** (Dissertação de Mestrado)Unidade da USP Escola de Engenharia de São CarlosÁrea do Conhecimento Engenharia de Produção São Carlos, 2002

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico para Dummies.** Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1999

TONINI, A C. A análise SWOT: uma nova perspectiva para a aplicação do seis sigma no desenvolvimento de software. In: **Encontro Nacional de Engenharia De Produção, 27**, Foz do Iguaçu. Anais eletrônicos. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2007. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007\\_tr640475\\_9247.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_tr640475_9247.pdf)>. Acesso em: 14 agosto de 2016.

TORRES, J. **Guia da Startup.** v1. ed. São Paulo: Casa do código, 2012.

VIANA, R.B.C. Em busca de uma visão estratégica para empresas startup brasileiras na área de tecnologia da informação – uma abordagem através do planejamento por cenários. In: **IX Congresso Virtual Brasileiro – Administração 23 a 25 de novembro de 2012.** 2012. Disponível em < [http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_2349.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2349.pdf) > Acesso em 12 de agosto de 2016

**APÊNDICES**

## APÊNDICE A - Roteiro de Pesquisa

Roteiro de pesquisa referente a monografia intitulada – “ANÁLISE DOS ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA STARTUP MARANHENSE”. Com base nas definições estratégicas da Infortask citadas abaixo, o questionário é dividido em 4 partes, referentes as etapas do Planejamento Estratégico.

### Missão, Visão e Valores da Infortask

**Missão da Infortask:** Transformar a cultura de gestão das Micro, Pequenas e Médias empresas por meio de um sistema simples, prático e acessível para incremento da produtividade

**Visão:** Tornar a Infortask referência no Brasil como solução em gestão de atividades diárias, por meio de um sistema simples e prático para micro, pequenas e médias empresas até 2020

**Valores:** Inovação, Simplicidade, Praticidade, Transparência e Qualidade

## I – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### Visão

- 1) A Visão da Infortask está claramente aplicada nas ações que a empresa desempenha diariamente? Cite um exemplo.
- 2) Com que frequência você consulta a visão da empresa antes de tomar decisões estratégicas? Se desejar, justifique.  
0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
- 3) O que sua equipe realiza de melhor que os diferencia perante as outras empresas do segmento?
- 4) Quanto você acredita que a visão da Infortask responde as expectativas do mercado que se propões atender? Se desejar, justifique.

0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

### Valores

- 5) Dos 7 Valores descritos abaixo avalie com que intensidade a Infortask os cumpre atualmente. Sendo 0 para “não realizamos” e 5 para “realizamos totalmente”.

Praticamos	Avaliação
Inovação	0-1 – 2 – 3 – 4 – <b>5</b>
Simplicidade	0-1 – 2 – 3 – <b>4</b> – 5
Praticidade	0-1 – 2 – 3 – 4 – <b>5</b>
Transparência	0-1 – 2 – 3 – <b>4</b> – 5
Qualidade	0-1 – 2 – <b>3</b> – 4 – 5

- 6) Como a Infortask transmite seus valores para os clientes?

### Ambiente Externo

- 7) Quais são os aspectos que você considera como OPORTUNIDADES e AMEÇAS da Infortask? Explique.
- 8) Com que frequência as Oportunidades e Ameças são atualizadas na Matriz de SWOT?

### Ambiente Interno

- 9) Quais são os aspectos que você considera como FORÇAS e FRAQUEZAS da Infortask?
- 10) Com que frequência as Forças e Fraquezas são atualizadas na Matriz de SWOT?

### **Concorrentes**

- 11) Como são identificados os concorrentes? É realizado o monitoramento da concorrência?
- 12) Como são definidos os concorrentes da Infortask?

## **II – MISSÃO**

- 13) Aonde se quer chegar com a Infortask? Por que?
- 14) Qual é a importância da Missão para a Infortask?
- 15) Quais são as principais atividades que a Infortask realiza para atender a Missão?

## **III– INSTRUMENTOS**

### **Instrumentos Prescritivos (Objetivos, Metas, Formulação das Estratégias e Plano de Ação)**

- 16) Como são organizados os Objetivos da Infortask?
- 17) Os objetivos são divididos por setor ou destinados a toda organização? Explique.
- 18) Como são organizadas as metas da Infortask?
- 19) Você consulta os objetivos e metas da Infortask antes de tomar decisões?
- 20) Com que frequência os objetivos e metas são analisados? De que maneira isso se dá?
- 21) A startup utiliza Plano de Ação? Se sim, qual é a importância do plano de ação para a Infortask? Como é realizada sua construção?
- 22) Como são distribuídas as atividades do plano de ação para equipe? Como os colaboradores tem conhecimento disso?

### **Instrumentos Quantitativos**

- 23) A Infortask realiza algum tipo de projeção ou controle de despesas? Como?
- 24) A Infortask realiza um planejamento orçamentário? Com que periodicidade isso ocorre? Com que frequência esse planejamento é revisado?
- 25) Com que frequência esse planejamento orçamentário é revisado?
- 26) A Infortask realiza um fluxo de caixa? Como se dá esse processo?
- 27) Quais são as fontes de receita da empresa? Explique. (Explique como o cliente adquire esse produto)
- 28) Qual é a relação entre os recursos disponíveis e as ações determinadas no plano de ação?
- 29) A Infortask conta com algum tipo de auxílio contábil? Se sim, quais?

## **IV) CONTROLE E AVALIAÇÃO**

- 30) Como a Infortask avalia os resultados dos seus objetivos estratégicos?
- 31) A Infortask utiliza algum software para o gerenciamento de suas ações Estratégicas? Se sim, qual (quais)? Como esses softwares auxiliam nas ações diárias?

## APÊNDICE B – DESCRIÇÃO DAS FORÇAS E FRAQUEZAS DA INFORTASK

<b>FORÇAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Métricas Estruturadas:</b>	Por se tratar de uma startup, cujo produto é um software online, os resultados são mensurados de grande parte das ações desenvolvidas. Isso além de nos oferecer vantagem competitiva permite maior controle da empresa
<b>Uso da plataforma de automatização de Marketing Digital:</b>	Por meio do software RD Station, realizamos o acompanhamento de todos os “leads”, alimentamos esse indivíduo de conteúdos relevantes até que ele se torne um cliente. A aquisição de um sistema como esse tem um custo relevante para qualquer empresa inovadora com um produto digital.
<b>Uso de softwares para automatização dos processos:</b>	Como a maioria das Startups temos uma equipe enxuta, por isso cada setor da startup dispõe de um software para otimização do trabalho.
<b>Criação de conteúdo relevante:</b>	Alinhado com a missão, visão e valores, o papel da Startup vai além de ofertar um software, queremos de fato mudar a cultura de gestão das micro e pequenas empresas por todo Brasil, por isso são desenvolvidos conteúdos relevantes para o público-alvo.
<b>Equipe alinhada e motivada:</b>	Cada colaborador que hoje compõe nossa equipe, foram selecionados por ter um perfil diferenciado, que gostam de tecnologia, inovação e otimização dos processos e o principal, são apaixonados pelo que fazem.
<b>Precificação acessível ao cliente:</b>	Estando no Brasil, sabe-se que o preço é um fator relevante para o cliente Infortask, por isso, é uma premissa sempre oferecer o software a um valor acessível e compatível com a realidade do cliente.
<b>Aplicativo Android e iOS</b>	Poucas startups possuem um software com aplicativos, naturalmente isso se torna um grande diferencial da Infortask.
<b>FRAQUEZAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Opções de pagamento insuficientes:</b>	Por motivos internos e barreiras tecnológicas, hoje é oferecido poucas opções de pagamento ao cliente, apenas por transferência bancária e cartão de crédito. Expandir essas opções pode tornar uma força para a Infortask;
<b>Sede física pequena:</b>	Nossa sede física é pequena, o que atrapalha um pouco a disseminação das funções e oferece menos conforto aos colaboradores
<b>Capacidade técnica e equipe insuficiente</b>	Atualmente nossa capacidade de produção se torna limitada diante do número de colaboradores. Busca-se investimento para ampliar a equipe e dispor de melhores condições para o aprimoramento do software.
<b>Falta de integração entre os sistemas</b>	Atualmente utiliza-se vários sistemas para otimização dos processos, por conta disso as informações ficam muito dissipadas o que torna um pouco mais difícil o controle.
<b>Falta de uma assessoria de imprensa</b>	Queremos ser conhecidos nacionalmente e atualmente não dispomos recursos para investir em uma assessoria de imprensa, a equipe de

	marketing tenta suprir essa necessidade atualmente.
<b>Falta de um mentor:</b>	Nenhum dos colaboradores é especialista em negócios digitais, estudamos continuamente para suprir essa necessidade, porém, o auxílio de um “mentor” (pessoa com experiência) poderia significar um grande avanço para a Infortask.
<b>Cronograma modificado por fatores externos:</b>	Trabalhamos em um ambiente de extrema incerteza, onde oportunidades podem surgir a qualquer momento. Para que possamos aproveitá-las as vezes precisamos paralisar algumas atividades para dispor tempo para investir em outros aspectos, essa flexibilidade as vezes atrapalha um pouco o foco da equipe.

**APÊNDICE C- AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES**

Eu, \_\_\_\_\_, CPF \_\_\_\_\_, Administradora na empresa INFORTASK, autorizo através do presente termo, a aluna PÂMELA MENDES BIRAL, matricula nº 2011025119, aluna do Curso de Administração (CAAdm) da Universidade Federal do Maranhão, a realização da pesquisa intitulada “**ANÁLISE DOS ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA STARTUP MARANHENSE**” a divulgação do nome da empresa e coleta de fotos, documentos, depoimentos, entrevista e demais informações que se façam necessárias para construção da monografia sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

São Luís – MA, \_\_\_\_ de Agosto de 2016.

---

Elza Bernardes Monier  
Administradora  
Infortask

---

Pâmela Mendes Biral  
Aluna de Administração  
Universidade Federal do Maranhão



**ANEXOS**

## ANEXO A – BALANCED SCORECARD INFORTASK

### BSC Infortask



#### Perpectiva Financeira

Alcançar e Manter uma base de Clientes  
[ 2016 ] Financeira

Desenvolver o Módulo Financeiro  
[ 2016 ] Financeira

Fechar com Grandes Clientes  
[ 2016 ] Financeira

#### Perpectiva do Cliente & Mercado

Aumentar a Base de Leads Cadastrados  
[ 2016 ] Clientes | Mercado

Estudar o Mercado das MPME'S  
[ 2016 ] Clientes | Mercado

Otimizar o Suporte e HelpDesk  
[ 2016 ] Clientes | Mercado

Fechar Parcerias Estratégicas  
[ 2016 ] Clientes | Mercado

Aumentar o Engajamento nas Redes Sociais  
[ 2016 ] Clientes | Mercado

#### Perpectiva Processos Internos

Métricas para Novos Leads.  
[ 2016 ] Processos Internos

Reduzir tempo do Ciclo de Venda  
[ 2016 ] Processos Internos

Validar Hipóteses  
[ 2016 ] Processos Internos

#### Perpectiva Aprendizado & Crescimento

Estruturar todas as métricas Financeiras, MKT Digital e Conversões  
[ 2016 ] Aprendizado | Crescimento

Desenvolver Competências em Negócios Digitais  
[ 2016 ] Aprendizado | Crescimento

Aprimorar a Criação de Conteúdos  
[ 2016 ] Aprendizado | Crescimento

## ANEXO B – EXEMPLO DE OKRs INFORTASK BASEADA NA PERSPECTIVA FINANCEIRA DO BSC

Financeira

---

Alcançar e Manter uma base de Clientes

Período : 2016 Criado por :

Perspectiva : Financeira

Editar  Excluir 

Listar OKRs

---

	Aumentar as Vendas	19.33% Completo	KR	<a href="#">Ativo</a>
		<div style="width: 19.33%;"><div style="background-color: #c00000; height: 10px;"></div></div>		
		Ciclo: Q2 - 2016   Unidade: Infortask		
	Aumentar o número de prospecções	2.67% Completo	KR	<a href="#">Ativo</a>
		<div style="width: 2.67%;"><div style="background-color: #c00000; height: 10px;"></div></div>		
		Ciclo: Q2 - 2016   Unidade: Infortask		
	Aumentar a retenção dos Clientes	0% Completo	KR	<a href="#">Ativo</a>
		<div style="width: 0%;"><div style="background-color: #c00000; height: 10px;"></div></div>		
		Ciclo: Q2 - 2016   Unidade: Infortask		

## ANEXO C – EXEMPLO DE RESULTADOS-CHAVE

