



Universidade Federal do Rio de Janeiro

Escola Politécnica

MBA em Governança, Projetos e Serviços de TI
(MBGPS)

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE
COMPETITIVIDADE DAS *STARTUPS***

Autor:

Cesar Porto Ferreira

Orientador:

Manoel Villas Boas Júnior, M.Sc.

Coorientador:

Ahnis Fraga do Nascimento

Examinador:

Cláudio Luiz Latta de Souza, M.Sc.

Examinador:

José Airton Chaves Cavalcanti Junior, D.Sc.

Examinador:

Vinicius Drumond Gonzaga, M.Sc.

Rio de Janeiro

Agosto 2021

Declaração de Autoria e de Direitos

Eu, **Cesar Porto Ferreira**, CPF 032.569.807-40, autor da monografia ***PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE DAS STARTUPS***, subscrevo para os devidos fins, as seguintes informações:

1. O autor declara que o trabalho apresentado na defesa da monografia do curso de Pós-Graduação, Especialização MBA em Governança, Projetos e Serviços de TI da Escola Politécnica da UFRJ é de sua autoria, sendo original em forma e conteúdo.
2. Excetuam-se do item 1 eventuais transcrições de texto, figuras, tabelas, conceitos e ideias, que identifiquem claramente a fonte original, explicitando as autorizações obtidas dos respectivos proprietários, quando necessárias.
3. O autor permite que a UFRJ, por um prazo indeterminado, efetue em qualquer mídia de divulgação, a publicação do trabalho acadêmico em sua totalidade, ou em parte. Essa autorização não envolve ônus de qualquer natureza à UFRJ, ou aos seus representantes.
4. O autor declara, ainda, ter a capacidade jurídica para a prática do presente ato, assim como ter conhecimento do teor da presente Declaração, estando ciente das sanções e punições legais, no que tange a cópia parcial, ou total, de obra intelectual, o que se configura como violação do direito autoral previsto no Código Penal Brasileiro no art.184 e art.299, bem como na Lei 9.610.
5. O autor é o único responsável pelo conteúdo apresentado nos trabalhos acadêmicos publicados, não cabendo à UFRJ, aos seus representantes, ou ao(s) orientador(es), qualquer responsabilização/ indenização nesse sentido.
6. Por ser verdade, firmo a presente declaração.

Rio de Janeiro, _____ de _____ de 2021.

Cesar Porto Ferreira

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Av. Athos da Silveira, 149 - Centro de Tecnologia, Bloco H, sala - 212,
Cidade Universitária Rio de Janeiro – RJ - CEP 21949-900.

Este exemplar é de propriedade Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro, que poderá incluí-lo em base de dados, armazenar em computador, microfilmear ou adotar qualquer forma de arquivamento.

Permitida a menção, reprodução parcial ou integral e a transmissão entre bibliotecas deste trabalho, sem modificação de seu texto, em qualquer meio que esteja ou venha a ser fixado, para pesquisa acadêmica, comentários e citações, desde que sem finalidade comercial e que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos expressos neste trabalho são de responsabilidade do(s) autor(es).

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho as pessoas presentes e ausentes nessa estrada da construção do conhecimento. A minha amada esposa, Priscila Lustoza, por insistir na evolução do conhecimento e do caráter deste autor. Ao meu pai, Cesar Ferreira (*in memoriam*), pela presença constante ao meu lado e ao pequeno Cesinha, que no meio de toda essa confusão de pandemia, nos agraciou com sua presença e alegria, sempre com um sorriso brilhante em seu pequeno rostinho.

AGRADECIMENTO

“A Professora Ahnis Fraga, minha querida orientadora deste estudo, pela persistência com a evolução deste trabalho, sem você nenhuma destas linhas teriam sido escritas. Ao meu mais novo velho amigo, Alexandre Caruso, por abrir as portas do maior *hub* de inovação do Rio de Janeiro, me permitindo crescer como empreendedor e pesquisador. Aos amigos, colegas e parentes, que souberam compreender toda a correria e ausência no decorrer deste estudo. Estou certo de que conseguirei agradecer, pessoalmente, a todos. A minha sempre presente secretária Mirian Maria Santana, por me proteger dos problemas do dia-a-dia e me conceder tempo para que eu pudesse escrever estas linhas, durante nosso trabalho diário no consultório. A toda equipe de Tecnologia da Informação da Support Enterprise® pela paciência e velocidade de produção da aplicação Health Mobile. O COVID-19 e esse novo “normal” nos fizeram aprender e evoluir. Meu parabém individual a cada um pelo sucesso.”

RESUMO

As *startups* são empresas nascentes, na maioria das vezes do segmento de tecnologia, caracterizadas por estarem envoltas em alto grau de incertezas, principalmente em um mercado altamente competitivo que evolui diariamente. Para minimizar seus riscos é importante que estas empresas tenham o mais enraizado possível uma cultura de planejamento estratégico muito bem elaborada e que se torne a principal ferramenta dos empreendedores e de seus colaboradores para competir no mercado corporativo. Com um planejamento estratégico bem elaborado e implementado na corporação é possível mitigar perdas e ajustar os rumos do projeto para dar um salto quântico para o futuro, aproveitando os momentos e as oportunidades que surgem repentinamente no mercado. Para tanto, esse trabalho tem como objetivo indicar o método de planejamento estratégico mais adequado para ser implementado nestas empresas nascentes de tecnologia como forma de melhorar sua competitividade junto ao mercado corporativo, aprimorando seus métodos e desenvolvendo uma cultura organizacional corporativa a todos os seus integrantes. Através do levantamento de dados e de pesquisa exploratória quanti-qualitativa foi possível obter uma visão geral dos principais pontos e métodos de planejamento estratégico que envolvem o projeto organizacional das empresas pesquisadas. Após o processamento dos dados e de ampla pesquisa bibliográfica dos principais métodos descritos na tabela 2 do capítulo 2, foi possível selecionar o método mais adequado para ser sugerido às *startups* como forma de explorar seus potenciais e sobreviverem as variações de mercado que fazem muitas empresas encerrarem suas atividades com pouco tempo de existência.

Palavras-Chave: Análise estratégica, Inovação, Modelo de negócios, Tecnologia, Planejamento organizacional.

ABSTRACT

Startups are nascent companies, most of the time from the technology segment, characterized by being surrounded by great uncertainty, especially in a highly competitive market that evolves daily. To minimize its risks, it's important that those companies have a deep-rooted culture of well-designed strategic planning, that becomes the main tool of entrepreneurs and their collaborators to compete in the corporate market. With a well-designed and well-implemented strategic planning, it's possible to diminish losses and to adjust the course of the project to take a quantum leap towards the future, utilizing the moments and opportunities that suddenly appear on the market. Therefore, this paper aims to show the most appropriate strategic planning to be used in those nascent technology companies, as a way to enrich its competitiveness along the corporate market, improving their methods and developing a corporate organizational culture to all their members. Through data survey and quantitative and qualitative exploratory research, we made it possible to get an overview of the main topics and the methods for strategic planning that cover the organizational project of the researched companies. After the data processing and wide bibliographic research of the reported main methods, we made it possible to select the most adequate method to be suggested to the startups as ways of exploring their full potentials and to survive the ups and downs of the market, that make many companies shut their doors in a short time of existence.

Keywords: Strategic analysis, Innovation, Business model, Technology, Organizational planning.

SIGLAS

BSC	Balanced Score Card
CEO	Chief Executive Officer
CMMS	Computerized Maintenance Management System
COPPE	Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia
DISC	Dominance, Influence, Steadiness, Conscientiousness
GPD	Gerenciamento por Desempenho
GPO	Gerenciamento por Objetivos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IoT	Internet das Coisas
KPI	Key Performance Indicators
PDCA	Plan, Do, Check and Act
PES	Planejamento Estratégico Situacional
OKR	Objective and Key Results
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
WIPO	World Intellectual Property Organization

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Panorama e distribuição das <i>healthtechs</i> no Brasil	4
Figura 2	Mapeamento do panorama mundial do índice global de inovação - WIPO	9
Figura 2.1	Panorama detalhado da distribuição das <i>healthtechs</i> no Brasil	13
Figura 2.2	<i>Startups healthtechs</i> de Telemedicina	14
Figura 2.3	Aplicação Health Mobile	15
Figura 2.4	Ciclo OKR	21
Figura 2.5	BSC estruturado em quatro perspectivas	22
Figura 2.6	Sistema de Recompensas	25
Figura 2.7	Fluxo PDCA	26
Figura 3	Métodos de Planejamento Estratégico mais utilizados pelas <i>startups</i>	27
Figura 3.1	Objetivos dos empreendedores para implementação de Métodos de Planejamento Estratégico	28
Figura 3.2	Crescimento do número de startups até 2021	28
Figura 3.3	Perfil dos empreendedores das empresas	29
Figura 3.4	Número de sócios integrantes das empresas	29
Figura 3.5	Perfil dos empreendedores quanto à especialidade em seus negócios	30
Figura 3.6	Número de funcionários integrantes das empresas	31
Figura 5.1	Perfil das empresas nascentes sem métodos de planejamento estratégico implementados	36
Figura 5.2	Perfil das empresas nascentes com métodos de planejamento estratégico implementados	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Diferenças entre o plano tradicional e o estratégico situacional	17
Quadro 2	Principais métodos de planejamento estratégico implantados pelas <i>startups</i>	18
Quadro 3	Características individuais que influenciam o empreendedorismo	33
Quadro 4	Competencia dos empreendedores	34
Quadro 5	Perfis dos empreendedores baseados na metodologia de perfil comportamental DISC	35

Sumário

Capítulo 1: Introdução	1
1.1 – Tema.....	2
1.2 - Justificativa.....	4
1.3 – Objetivos.....	5
1.4 - Delimitação	5
1.5 – Metodologia.....	6
1.6 – Descrição	7
Capítulo 2: Embasamento Teórico	7
2.1 – Startups	7
2.2 – Startups no mundo	8
2.3 – Startups no Brasil.....	9
2.4 – Segmentos de startups	10
2.5 – Startups de saúde - <i>Healthtechs</i>	12
2.5.1 – Estudo de caso Healthtech – Health Mobile	14
2.6 – Planejamento Estratégico	15
2.7 – Diferenças entre o Planejamento Tradicional e o Estratégico	16
2.8 – Modelos de Planejamento Estratégico	16
2.8.1 – Método Objective and Key Results (OKR)	20
2.8.2 – Balanced Scorecard (BSC)	21
2.8.3 – Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD).....	24
2.8.4 – Gestão por Objetivos (GPO)	24
2.8.4 – PDCA (Plan, Do, Check, Act)	25
Capítulo 3: Propostas Tecnológicas	26
3.1 – Métodos de planejamento estratégico utilizados pelas startups.....	27
3.2 – O perfil do empreendedor e a implementação da cultura de métodos de planejamento estratégico nas startups.....	28
Capítulo 4: Resultados Obtidos	31
4.1 – OKR (<i>Objectives and Key Results</i>) como métodos de escolha ao planejamento estratégico para <i>startups</i>	31
4.2 – O perfil do empreendedor das <i>startups</i>	32

Capítulo 5: Conclusão e Trabalhos Futuros	35
5.1 – Conclusão	35
5.2 – Trabalhos Futuros	38
Referências Bibliográficas	39
Anexo 1: Questionário de Pesquisa de Seleção de Métodos de Planejamento estratégico em <i>Startups</i>	44

Capítulo 1

Introdução

Segundo Boyadjian (2008), o crescente dinamismo e a competitividade encontrados no ambiente empresarial vêm gerando novas formas de organização e interação entre os diversos agentes econômicos e sociais, ao mesmo tempo em que induzem à criação e consolidação de instrumentos e estilos de gestão adaptados às novas necessidades exigidas pelo ambiente corporativo [1].

Eric Ries (2012), em sua obra, define, entre outras novas formas de organização, as *startups* como uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza com o objetivo de desenvolver um negócio próspero e inovador, capaz de mudar o mundo, empregando estratégias como modelo de negócios, plano estratégico e de produto [2].

O manual de Oslo (2006, pág. 54-55) define mundialmente, inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas, tendo como requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional sejam novos (ou significativamente melhorados) para a sociedade [3].

No Brasil, segundo estudos de Manfrinatto (2019), o mercado empreendedor brasileiro tem crescido, nos últimos 4 anos, 207% no número de startups no país, sendo potencializado pelo marco legal das *startups* e do empreendedorismo inovador [4].

A Lei complementar nº 182 (2021), modificou a definição de *startups* em dois princípios - além do caráter inovador, a fase inicial de desenvolvimento, ter receita bruta de até dezesseis milhões de reais e até dez anos de existência [5].

Fróes e Klein (2020) discorrem que difusão do conceito e das tecnologias da indústria 4.0, como a Internet das Coisas (IoT) e a *Big Data Analytics*, possibilitam inúmeras inovações em produtos, serviços e modelos de negócio, impulsionando o empreendedorismo digital,

principalmente nesse momento tão angustiantes perante a pandemia de COVID-19. Nesse contexto, continuam os autores, as *startups* da área da saúde, definidas como *healthtechs*, apresentam um diferencial ao utilizar as tecnologias para melhorar a experiência dos pacientes, revolucionando o sistema de saúde atual, porém precisam considerar diversos fatores, pois esse nicho é altamente regulado mas podem trazer grandes oportunidades de negócios inovadores [6].

Terence (2002) refere à turbulência no ambiente empresarial que tem gerado um clima de incerteza para as tomadas de decisão e provoca uma situação em que as organizações têm tomado uma postura mais pró-ativa em relação ao ambiente. Dessa forma, o planejamento estratégico se firma nas empresas, como meio de orientação dos rumos e das ações da organização em seus ambientes externo e interno [7].

Segundo Teixeira (2019), com planejamento estratégico é possível determinar objetivos e metas que colocarão a *startup* em um crescimento saudável, sendo uma poderosa ferramenta para direcionar o desenvolvimento das empresas, permitindo competitividade no mercado e explorando seus pontos fortes e fracos, apresentando e ameaças que podem ocorrer ao longo do seu desenvolvimento. [8].

Assim, o objetivo geral deste estudo é levantar o perfil comportamental dos empreendedores e os métodos de planejamento estratégico mais utilizados pelas empresas nascentes, para, ao final, indicar o método mais adequado a ser implementado em uma *startup* de saúde (*healthtech*) como estudo de caso e como forma de ser um diferencial mercadológico desse perfil de empresa, auxiliando-as a ultrapassar o temido “vale da morte”.

1.1 – Tema

Em seus estudos sobre gestão, Kassai (1997) comenta que a gestão empresarial envolve a determinação de objetivos específicos, prospecção e desenvolvimento de estruturas organizacionais adequadas com a mobilização dos recursos necessários para o alcance desses objetivos com o desenvolvimento de processos de condução lógicos, coerentes e criativos, onde o comportamento das pessoas na organização possibilite correções de percursos durante o processo e rotas alternativas na busca dos melhores resultados possíveis [9].

Para que as *startups* se tornem competitivas perante o mercado globalizado, devem-se aperfeiçoar continuamente técnica, produtos, processos, métricas e objetivos, procurando

adaptar sua estrutura organizacional a esta nova realidade de constantes incertezas, que podem representar ameaças ou oportunidades. O planejamento estratégico auxilia os dirigentes a tomarem decisões, se preparando ou se antecipando às mudanças. Dessa forma, o planejamento estratégico, como a missão, visão e valores da *startup*, devem possuir como principais características a velocidade de mudanças e a flexibilidade, com o intuito de permitir o ajuste necessário face às incertezas do mercado.

O propósito do planejamento estratégico, segundo Kolesnikovas (2017), pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que proporcione uma situação viável para avaliar as implicações futuras das decisões presentes em função dos objetivos organizacionais previamente estabelecidos, que facilitarão a tomada de decisão, no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Desta forma, o planejamento estratégico contínuo tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, a provocar o aumento da probabilidade do alcance dos objetivos da organização [10].

Oliveira (2002) define o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando a capacitação da organização para este processo de adequação [11].

Apesar da importância do planejamento estratégico para a tomada de decisão, existe um segmento no qual o uso deste instrumento de análise é complexo, de difícil implementação e dispendioso: o das *startups* [2].

A proposta deste estudo é apresentar uma visão macroscópica mundial das *startups*, com ênfase nas *healthtechs*¹, inserindo-as na visão mercadológica do cenário brasileiro e como essas empresas nascentes, por diversas vezes, sem recursos e tempo, necessitam de um plano de negócios sólido e que os métodos de planejamento estratégico podem trazer diversas vantagens e benefícios, colocando essas empresas em vias de concorrência no mercado corporativo e escalando seus produtos aos patamares dos unicórnios brasileiros.

¹ *Healthtechs* são startups com foco em desenvolver soluções tecnológicas para diversos setores da saúde.

1.2 – Justificativa

As *startups* estão cada vez mais presentes no cenário mercadológico brasileiro e no contexto socioeconômico, como sendo mais um fator de inclusão social, no atual mercado em recessão e durante a pandemia de COVID-19, promovendo desenvolvimento e gerando empregos. Segundo Teixeira (2019), as *startups* são essenciais e indispensáveis na economia mundial, ocupando um espaço de desenvolvimento de tecnologias disruptivas necessárias ao desenvolvimento tecnológico global [8].

No Brasil, somente o segmento de *startups* de saúde, ou *healthtechs*, constituem um universo de aproximadamente 500 empresas catalogadas em 2020, movimentando cerca de US\$ 80,6 bilhões em financiamento de capital (Distrito *Healthtech Report*, 2020).

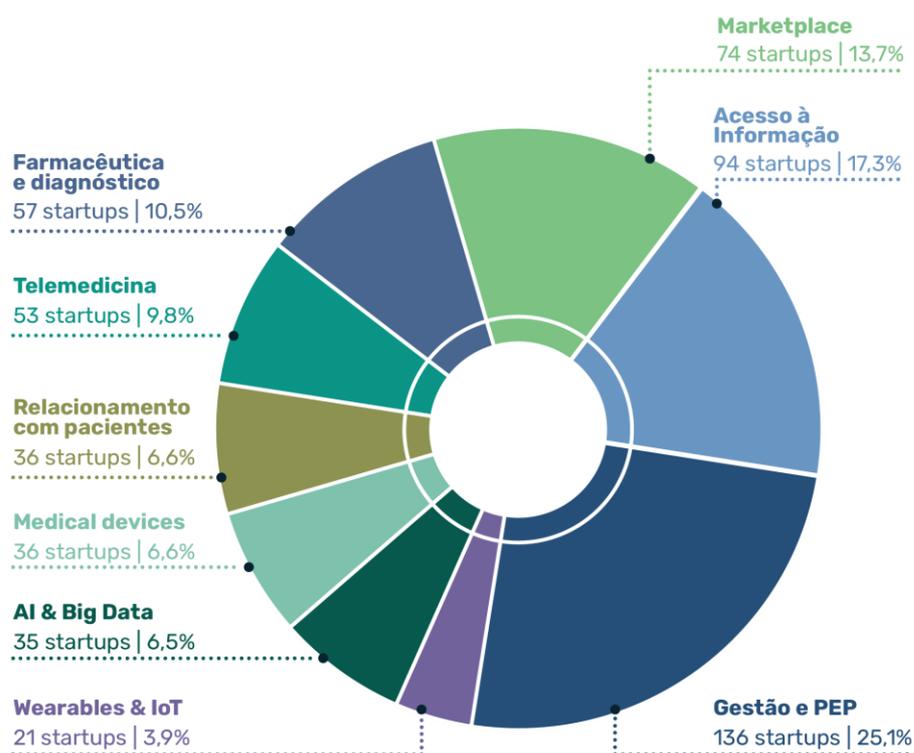


Figura 1. Panorama e distribuição das *healthtechs* no Brasil

Fonte: Distrito *Healthtech Report*, 2020 [12]

Porém, nos estudos de Almeida (1995), as *startups* são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. Assim, o autor sugere que a técnica administrativa apropriada para solucionar este problema é o planejamento estratégico [13].

Ainda mais, comenta Wali (2019), com o aumento da competitividade, as *startups* concorrem com grandes empresas que utilizam o planejamento estratégico como ferramenta gerencial, onde, o autor sugere que as empresas nascentes também utilizem esta ferramenta administrativa como estratégia de ganhar mercado e impulsionar seus projetos [14].

O propósito desta pesquisa é avaliar o cenário atual das *healthtechs* cariocas e seus métodos de planejamento estratégico e utilizar esse estudo para estimular outras empresas desse segmento a adotarem *frameworks* como forma de manter as ações e os recursos da empresa focados nas atividades relevantes para o seu negócio, assim, contribuindo para o ganho no conhecimento científico no campo da gestão dos pequenos empreendimentos e que estas sobrevivam ao tão temido “vale da morte”.

1.3 – Objetivos

Considerando a necessidade de estabelecer um processo de planejamento estratégico para as empresas nascentes e que tenham mecanismos de monitoramento para seu desenvolvimento organizacional baseado em resultados, este estudo tem como objetivo analisar as *startups* de um *hub* de tecnologia, com foco específico nas *healthtechs*, de forma a identificar variáveis relevantes ao seu perfil técnico, mercadológico e estratégico, bem como os métodos implementados que auxiliam na tomada de decisão quanto a elaboração de seu planejamento estratégico. Essa identificação se dará por meio de um questionário de perfil estratégico, onde serão levantados os dados e ao final será sugerido o método de planejamento estratégico a ser implementado por novas empresas de tecnologia inovadora e disruptiva, as *startups*.

1.4 – Delimitação

Uma das delimitações do estudo engloba apenas empresas nascentes, pois necessitam de um bom e enxuto planejamento estratégico devido ao pouco espaço de tempo disponível e recursos escassos. Outra limitação do estudo se refere ao número limitado de empresas que implementam métodos de planejamento estratégico, por não adotarem a cultura organizacional nas empresas, fazendo com que as tomadas de decisão sejam direcionadas por

suas análises, realidades e interpretações e percepções pessoais que diversas vezes os levam a erros operacionais e estratégicos.

1.5 – Metodologia

Segundo Damy (2021), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com um problema, tendo em vista torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses para estudos futuros [15].

Este estudo é caracterizado como uma pesquisa exploratória e descritiva levantando o cenário atual das *startups* e a importância da cultura do planejamento estratégico para vencer os obstáculos que o mercado corporativo. Diante desse cenário, foi realizado um levantamento com várias empresas, em diversos estágios de maturidade, em grande *hub* de inovação sediado no Rio de Janeiro, no mês de junho de 2021. Esta contribuição dos empreendedores possibilita que empresas nascentes, com perfil inovador, se adequem e implantem metodologias estratégicas para vencerem o tão temido “vale da morte”, onde, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2017), inúmeras dessas empresas não conseguem ultrapassar [16].

O estudo foi didaticamente dividido em três fases: exploratória, trabalho de campo e análise do material. A escolha do tema da pesquisa ocorreu em função da necessidade de avaliar o método de planejamento estratégico mais adequado à ser implementado em uma *startup* de negócios de saúde inteligente (*business health intelligence*) na Incubadora de Empresas da COPPE/UFRJ, em 2019.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental para o delineamento do projeto e a construção de um questionário que foi transcrito para ferramenta de formulários do Google (*Google Forms*) através do endereço - <https://forms.gle/CwL8UpvziLhYnTS66> (Anexo1).

O questionário estruturado, contém 12 perguntas distribuídas em 3 partes: I – Caracterização da *startup*, II – Métodos de planejamento estratégico da *startup* e III – Fatores relacionados aos empreendedores.

A população da pesquisa engloba 168 empreendedores incubados no *hub* de tecnologia da Fábrica de Startups, sediada no Centro do Rio de Janeiro.

Como estratégia de campo, utilizou-se a Internet para o envio dos questionários via e-mail e *Whatsapp*, entre junho e julho de 2021.

Realizada a tabulação e análise dos dados obtidos nos questionários e foi utilizada a própria ferramenta do *Google Forms* para verificar a correlação estatística entre as questões elaboradas. A análise e discussão dos dados se encontram no capítulo 4 deste estudo.

1.6 – Descrição

No capítulo 2 será apresentado o embasamento teórico definindo o conceito de *startups*, com um panorama mundial e no Brasil, bem como seus segmentos, focando nas *healthtechs* e o estudo de caso Health Mobile. No capítulo 3 serão apresentadas as tecnologias e ferramentas utilizadas para ilustrar a proposta do estudo e seus levantamentos gráficos ilustrativos que identificam a pesquisa, direcionando ao capítulo 4, que define os resultados obtidos do levantamento realizado através do questionário apresentado as empresas estudadas.

E, finalmente, no capítulo 5, serão apresentadas as conclusões e sugestões para implementação de um método de planejamento estratégico mais apropriado para as *startups*.

Capítulo 2

Embasamento Teórico

2.1 – *Startups*

O tema empreendedorismo nos últimos tempos tem ganhado destaque nas notícias mundiais, com o surgimento de novas empresas de tecnologia que tem crescimento rápido e com escala mundial e com projetos inovadores. Essas são as denominadas *startups*, empresas que, em seu estágio inicial, possuem um modelo de negócios escalável e repetível geralmente ligado à inovação tecnológica, em torno de um ambiente de extrema incerteza [17].

Vêncio (2021) define *startup* como “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” [18].

O princípio das *startups*, segundo Sarmento (2016), são baseados em reuniões de pessoas com boas ideias, ainda no papel e com o poder de transformar a realidade de mercado, dessa forma, classificadas como atividades de empreendedorismo inovador [19].

2.2 – Startups no Mundo

Segundo relata Vieira (2019), diversos estudos sobre ecossistema de *startups* têm sido realizados em inúmeras regiões pelo mundo [20].

Estudos descritos em centros de referência como Portugal (VAZ et al, 2014), Alemanha (VOSS; MÜLLER, 2009; STERNBERG, 2014), Israel (KON et al, 2015) e Irã (SALAMZADEH; KESIM, 2017; REZAEI; DANA; RAMADANI, 2017), discorrem sobre os diversos ecossistemas e atores que interagem nos mais variados segmentos de empresas de inovação de tecnologia e suas particularidades no cenário mundial [21][22][23][24][25][26].

Já os estudos de Bergman (2011), envolvendo mais de três mil startups no mundo, identificam quatro perfis básicos de atuação destas empresas: Automatora; Transformadora social; Integradora e Desafiante. Mesmo com todos esses perfis de atuação, é um consenso entre os autores que as *startups* são intimamente ligadas ao conceito de empreendedorismo global e são importantes agentes de desenvolvimento, podendo desempenhar um papel central na transformação mundial [27].

Lanvin et al. (2020) da *Cornell SC Johnson College of Business*, apresentam o mapeamento do panorama mundial do índice global de inovação, emitido pela *World Intellectual Property Organization* - WIPO em 2020, onde mapeiam os maiores centros econômicos com melhor desempenho em inovação no mundo [28].



Figura 2 - Mapeamento do panorama mundial do índice global de inovação - WIPO [28]

Fonte - Lanvin et al. (2020)

2.3 - Startups no Brasil

As *startups* no Brasil estão cada vez mais frequentes, inclusive após a instauração da crise financeira dos últimos anos, devido a pandemia, estando assim revolucionando o empreendedorismo [18].

Em recente estudo, Santos et al. (2020) discorrem que a criação e estruturação de *startups* no Brasil surgiram no século XXI, mas o desenvolvimento e reconhecimento aconteceram em meados do ano 2000, onde seu modelo sobre grande influência dos modelos americanos, sempre destinadas a oferecer produtos e serviços tecnológicos [29].

Com o aumento na velocidade da inovação nos últimos anos ao redor do mundo, diversas oportunidades surgiram em decorrência de novos mercados e das novas tecnologias em diversos segmentos no Brasil.

O Relatório 2014 - Startups da BRASSCOM - Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação, relata que em 2010 o valor investido em *startups* brasileiras subiu para USD 6,1 bilhões devido a um aquecimento na economia. Em 2011 esse número aumentou para USD 7 bilhões de acordo com a EMPEA (Emerging Markets Private Equity Association). O ano seguinte foi marcado por uma desaceleração econômica, e assim poucos investidores mantiveram o interesse em fazer novos aportes, e segundo a Associação Brasileira das Startups (ABStartups) o investimento em 2012 foi de USD 850 milhões (ABStartups, 2020).

A aceleração de startups foi instituída em 2012 pelo MCTI, com o objetivo de apoiar o desenvolvimento de startups, sendo entendidas como empresas principiantes de base tecnológica, que atuam nas áreas de software, hardware e serviços de tecnologia da informação (TI), ou ainda startups que se proponham a utilizar essas tecnologias como elementos no seu esforço de inovação. Os agentes envolvidos no desenvolvimento e crescimento, buscaram promover um ecossistema brasileiro das startups internacionalmente conhecido, e fornecer informações de mercado ativo (Freire, Maruyama, & Polli, 2017).

A situação do mercado atual permite que o empreendedor vivencie desafios constantemente para construir novos empreendimentos ou renovar empreendimentos nos diversos segmentos sendo que, em cada área do setor produtivo existem impactos positivos nessa construção das novas empresas na sociedade. Assim, de acordo com esse processo, Rodríguez (2015) define uma Startup como uma empresa criada com o objetivo de gerar grande impacto social ou econômico através de métodos

2.4 – Segmentos de *startups*

No universo mercadológico do empreendedorismo, comenta Vêncio (2021), existe uma classificação quanto ao tipo de *startup*, como ela funciona, ramo e divisão. As *startups* podem ser divididas de diversos formatos:

- a) *Small-business startups* são empreendedores iniciantes que comandam a própria empresa e não possui interesse em expansão, movimentando apenas a economia local.
- b) *Scalable startups* são empresas que possuem grande potencial para crescimento que, entretanto, há uma necessidade de investimento, nesse encaixe estão geralmente às empresas que iram abrir capital ou que almejam ser comprada no futuro.

- c) *Lifestyle startups* são empresas que os empreendedores trabalham em realizar o seu sonho e trabalham com o que amam, o foco aqui não é necessariamente o financeiro.
- d) A *Buyable startups* são empresas que consideram uma grande ideia de mercado com bastante progressão para crescimento, sendo necessário capital de risco para concretizar e instrumentalizar o modelo de negócio.
- e) *Social startup* são empresas que, com um formato especial, detém a ideia de desenvolvimento e seu objetivo é em fazer a diferença no mundo, realizando mudanças na sociedade, na vida das pessoas, por diversas vezes, sem fins lucrativos, o seu nascimento é especialmente para ajudar.
- f) *Large-company startups*, empresas já consolidada no mercado que querem sair da “caixinha”, inova e se reinventar para sobreviverem aos novos contextos do mercado [18].

O mercado também destaca que as *startups* possuem diferentes tipos de modelo negócio. A B2B, ou *Business-to-Business*, é um modelo de prestação para atender as necessidades de outras empresas. B2C ou *Business-to-Consumer*, presta serviço aos consumidores finais. B2B2C ou *Business-to-Business-to-Consumer* são *startups* que fazem negócios com outras empresas visando atender à necessidade de um consumidor final.

Ainda existe uma terceira definição quanto a especialidade de tecnologia das *startups*, as famosas “*techs*”- *agrotech*, *edutechs*, *healthtechs*, *lawtechs*, *fintechs*, *funtechs*, entre outras.

Ao analisar o mercado, é possível verificar que a maioria das grandes empresas de tecnologia surgiu como *startups* com pouco dinheiro, muito risco e diante de contextos incertos e, seguindo esta tendência, surgem de novos modelos de negócios cada vez mais inovadores e disruptivos, exigindo que empreendedores se tornem cada vez mais conectados, competitivos e atualizados para acompanharem a complexidade da atualidade [18].

Dentre todas as “*techs*”, com o advento da pandemia de COVID-10, o segmento que mais cresceu foi o das *healthtechs*, que utilizaremos para compor este estudo.

2.5 – Startups de saúde - *Healthtechs*

A saúde é uma áreas que mais são pesquisadas e que oferecem grandes oportunidades de implementação de tecnologia e desenvolvimento, principalmente pelo momento mundial de pandemia. Dessa forma, ao longo dos anos, segundo Malik e Caldeira (2015) descrevem que se investe muitos recursos no desenvolvimento de diversos sistemas de saúde para que possam atender e acomodar as populações e suas respectivas necessidades. Hoje, segundo a

OMS (Organização Mundial da Saúde) os gastos no setor já representam quase 10% do Produto Interno Bruto (PIB) do mundo [30].

Lima et al. (2019) descrevem que atualmente, o Brasil é o 8º maior mercado de saúde no mundo, segundo dados do Ministério da Saúde (2019). Conta com 2,18 médicos para cada mil habitantes (sendo o 4º maior país com população médica), mais de 6 mil hospitais e cerca de dois milhões de enfermeiros, técnicos e auxiliares. Além disso, está em 9º lugar no ranking de países com mais gastos com saúde, um total de 8,5% do PIB (Produto Interno Bruto), o que corresponde a US\$ 1.109 *per capita* [31].

Dado esse contexto, ainda existem diversas dores e oportunidades no mercado de saúde brasileiro. As soluções tecnológicas privadas do setor vêm se desenvolvendo a cada ano no Brasil e no mundo, solucionando problemas não cobertos pelo governo ou pela iniciativa privada existente e também elevando o nível tecnológico do setor. Segundo a plataforma de Inovação CB *Insights* já são mais de 42 *healthtechs* unicórnios no mundo que juntas acumulam o valor de mercado de US\$ 102.4 bilhões. Além disso, foram investidos mais de 46 bilhões nas empresas do setor desde 2015 havendo bastante apetite dos investidores dado aos grandes mercados existentes nas áreas da saúde (*Distrito Healthtech Report, 2020*)[12].

As *healthtechs*, definidas por Alves e Marques (2020), são *startups* voltadas para o setor de saúde, de maneira a resolver seus problemas e apontar novas oportunidades de negócio [32].

Em 2018 o Brasil tinha menos de 250 *startups* de saúde mapeadas e ativas. Em 2019 esse número havia crescido para mais de 380. Em 2020 o país ultrapassou a marca de 500 *healthtechs* catalogadas (*Distrito Healthtech Report, 2020*).

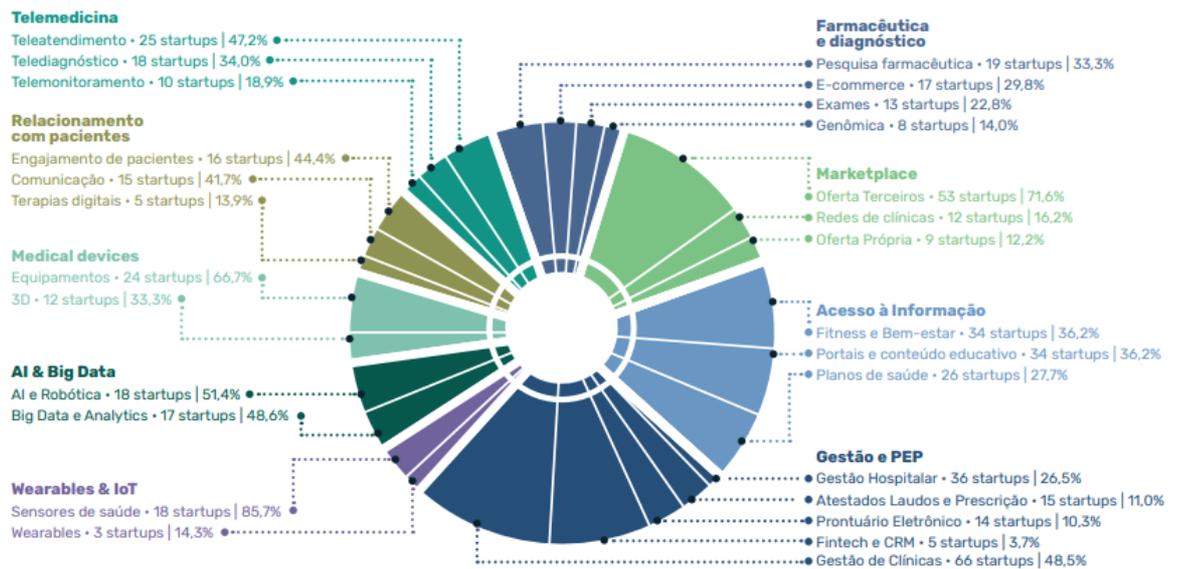


Figura 2.1 - Panorama detalhado da distribuição das *healthtechs* no Brasil [12]

Fonte: Distrito *Healthtech Report*, 2020

A categoria predominante entre as *healthtechs* até 2020 era a de Gestão e Prontuário Eletrônico. Após a pandemia, vimos diversas *startups* ampliarem seu escopo para telemedicina, devido a liberação dos atendimentos em caráter emergencial [12].



Figura 2.2 - *Startups healthtechs* de Telemedicina [12]

Fonte: Distrito *Healthtech Report*, 2021

Em 2021, até este momento, temos mais de 800 *startups* mapeadas — ativas e verificadas (*Sling Hub*, 2021) [33]. Mesmo que os investimentos em iniciativas e/ou programas de saúde sejam altos, tanto no Brasil quanto no mundo, há muitas dores e problemas no setor para serem solucionados.

2.5.1 – Estudo de Caso *Healthtech Health Mobile*

Considerando essas questões, a aplicação Health Mobile visa ampliar o arsenal tecnológico da saúde brasileira por meio de uma plataforma de saúde digital, que oferece teleconsultas em ambiente seguro, de acordo com as normas da Lei Geral de Proteção de Dados, auxiliando os profissionais de saúde e pacientes na interação de oferta de consultas, exames e vacinas através de uma secretaria virtual. Ainda realiza a integração entre profissionais de saúde preceptores em hospitais universitários com seus tutorados através da teleinterconsulta, auxiliando na sua capacitação e formação, principalmente durante a pandemia de COVID-19.

Ela oferece funcionalidades de comunicação entre médicos e pacientes, através de *chats* e videoconferência segura com padrão ICP-Brasil, apresentação de laudos, exames e vídeos de procedimentos úteis nas emergências, inclusive no momento da pandemia, disponibiliza ao paciente o total controle de seu prontuário de saúde, dentre outras funcionalidades.



Figura 2.3 – Aplicação Health Mobile

Fonte – Próprio autor, 2021

A solução apresentada funciona nas plataformas *web*, iOS e Android, onde a visão da plataforma é transpor barreiras da saúde digital para que os serviços de saúde alcancem às pessoas através da tecnologia, possibilitando o profissional de saúde, em qualquer lugar do mundo, ter a sua disposição uma ferramenta segura para atendimento aos pacientes.

Apesar da inovação que a Health Mobile trás em seu escopo, a *startup* segue sem um método de planejamento estratégico, com crescimento desordenado e sem métodos, fazendo com que a plataforma e a equipe não consigam escalar seu produto.

2.6 – Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico, segundo descrito por Zaros e Lima (2009), é a fusão dos dados adquiridos a partir da definição da missão e visão da organização, com o estudo das análises ambientais e organizacionais. A Fusão destes dados proporciona à organização as informações necessárias para a criação do citado planejamento [34].

Definido por Chiavento (2005), a estratégia parte dos objetivos da missão e visão que se pretende realizar e é balizada por dois tipos de análise. De um lado, a análise ambiental para verificar e analisar as oportunidades que devem ser aproveitadas e as ameaças que devem ser neutralizadas ou evitadas. Trata-se de um mapeamento ambiental para saber o que há no entorno. De outro lado, a análise organizacional para verificar e analisar os pontos fortes e fracos da empresa [35].

Conforme descreve Machado et al. (2012), o planejamento organizacional pode ser dividido em: estratégico, tático ou operacional. O Planejamento estratégico tradicional se tem como premissa ser de total responsabilidade da alta gerência e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto a definição dos caminhos a serem seguidos para sua consecução. Para isso, se considera fatores internos e externos a empresa e a missão, visão, valores e políticas devem ser definidos nessa fase [36].

Segundo Luna et al. (2017) as abordagens tradicionais de planejamento e gerenciamento estratégico tradicional têm sido fortemente criticadas por apresentarem lacunas em seus processos e que, em vez de agilizar, dificultam às organizações de alcançarem seus objetivos estratégicos. Dentro dessa lacuna, surgem os Planejamentos Estratégicos Modernos e ágeis, que apresentam uma visão mais subjetiva, sensível ao contexto e focada na elaboração de propostas a partir dos problemas vivenciados por cada organização, preconizando que não se pode planejar individualmente, ignorando os demais envolvidos ou predizendo seus comportamentos [37].

2.7 – Diferenças entre o Planejamento Tradicional e o Estratégico

Lida (1993), descreve que os métodos tradicionais de planejamento são simples, mas inadequados para analisar e acompanhar os projetos mais complexos e com mais envolvidos. O planejamento estratégico tradicional é normativo e genérico, enquanto que o planejamento estratégico situacional – PES é elaborado sempre do ponto de vista de um determinado *stakeholder*² e consiste de uma cadeia de eventos derivados das circunstâncias [38]. Na tabela 1, Lida (1993) descreve as principais diferenças entre os métodos:

Quadro 1 - Diferenças entre o plano tradicional e o estratégico situacional.

FATOR	PLANEJAMENTO TRADICIONAL	PES
1. Objeto do plano	Passivo	Ativo e complexo
2. Explicação da realidade	Baseada em diagnósticos	Apreciação situacional
3. Concepção do plano	Normativo-prescritivo	Ações sucessivas
4. Análise estratégica	Consultas a especialistas	Análise da Viabilidade
5. Fatores genéricos	Genéricos	Específico
6. Operação	Ação separada do plano	Mediação entre o plano e a ação

Fonte – Lida, 1993[38]

2.8 - Modelos de Planejamento Estratégico

Albano e Garcia (2015) comentam que existem diversos conceitos e modelos de planejamento estratégico, porém, é unânime que não existe um modelo “melhor” ou “mais certo”, pois todos dependem das características de cada corporação [39].

A vasta literatura descreve diversos métodos de planejamento estratégico, tradicionais e modernos. A tabela 2 apresenta características dos métodos selecionados, bem como objetivos principais, definição de processos, benefícios, pontos importantes, erros e desvantagens de cada método.

² *stakeholder* são o público estratégico ou "grupo de interesse" que são impactados pelas ações de um empreendimento, projeto, empresa ou negócio.

Quadro 2 - Principais métodos de planejamento estratégico implantados pelas *startups*

Método	Objectives and Key Results (OKR)	Balanced Scorecard (BSC)	Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD)	Gestão por Objetivos (GPO)	PDCA Plan, Do, Check, Act)
Objetivo	Definir objetivos claros, ambiciosos e transparentes devem ser formulados e alcançados.	Define quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.	Garantir que as verdadeiras necessidades do cliente sejam devidamente implantadas em todo o projeto, construção e entrega de um novo produto.	Busca garantir um acordo formal entre os <i>stakeholders</i> - os objetivos do subordinado para um dado período de tempo / os planos mediante os quais eles serão atingidos / normas para medir se os objetivos foram ou não atingidos / procedimentos para a reavaliação dos resultados.	Define uma serie de ações em sequência pela ordem estabelecida pelas letras que compõem a sigla: P (planejar), D (executar), C (verificar) A (agir).
Definição de Processos	Analisa a visão institucional e identifica a missão institucional. Após identificar três objetivos, que auxiliarão a organização a cumprir sua missão. Para cada objetivo são identificadas métricas para medir o progresso. Logo, são elaboradas as ações para alcançar os resultados descritos pelas métricas estipuladas.	Analisa quatro perspectivas diferentes da empresa: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado, visando a longo prazo o crescimento a partir da tradução da estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.	Analisa a metodologia para atingir melhorias rompedo com a situação atual, onde o método para implementar o plano estratégico em todos os níveis funcionais é o foco nos desdobramento das diretrizes; poucos objetivos implantados de forma ampla e profunda.	Analisa a missão e os objetivos de longo prazo / Determinar os objetivos mais concretos / Debate dos objetivos / Criação de um sistema de incentivos aos objetivos / Elaboração dos meios utilizados para avaliar o desempenho / Análise global dos resultados / Aplicação de medidas corretivas.	Processos de Iniciação, Processos de Planejamento Processos de Execução Processos de Controle Processos de Encerramento
Benefícios	Foco / Agilidade / Alinhamento / Melhor comunicação / Engajamento e eficiência / Monitoramento / Transparência	Permite uma melhor visualização do futuro / Permite a melhoria de resultados / Coloca em prática planos de ação / Melhoria contínua da qualidade e do desempenho / Monitoramento, medição e direcionamento de ações / Favorece a comunicação e o feedback entre a equipe / Promove ajustes e correções nos planos de ação /	Aumento da interação entre a estratégia e o processo de implementação / detalhamento do processo de implementação / busca do consenso, com a participação dos envolvidos e o uso de fatos e dados criação de uma estrutura formal de indicadores para o acompanhamento sistemático dos fatores que são críticos para a obtenção	Aumento dos esforço e motivação / Melhora da satisfação e da produtividade dos colaboradores / Permite feedback específico e frequente ao colaborador / estabelecer prioridades e metas.	Trabalho planejado, otimização do uso dos recursos e redução dos custos eliminando os prejuízos, coordenação dos esforços na Gestão da Qualidade

		Alinhamento de indicadores-chave com os objetivos estratégicos da organização / Estimula uma cultura de aprendizado	dos resultados desejados.		
Pontos Importantes	- O OKR <u>não</u> deve ser usado como medida de performance dos colaboradores / - As metas têm que ser realmente ousadas	É um modelo que tem vindo a ser refinado e que é de fácil aplicação prática. Através dele é possível fazer recomendações aos designers e avaliar a intenção de revisita do utilizador	Fácil para testar / fácil decidir se atende as necessidades / fácil de se adaptar a novos usos / fácil de ser aprendido e entendido / fácil de operar	Planejamento mercadológico / planejamento financeiro / planejamento de produção / planejamento de recursos humanos.	Identificar o Problema / Observar e investigar os aspectos do problema / Analisar e descobrir causas fundamentais / Planejar a Ação
Erros	Não saber utilizar o OKR na medida certa / - Criar muitos OKR's / - Falta de alinhamento / - Combinar e esquecer (<i>Set it and Forget it</i>) / - Não utilizar o OKR diariamente / - Notas muito elevadas / - Metas Fáceis de serem alcançadas / - Estabelecer OKR e nunca revisar a estratégia	- Não fazer o diagnóstico SWOT e MVV / - Não engajamento da liderança / - Não desdobrar o BSC envolvendo a equipe / - Foco nos indicadores históricos e não em indicadores de desempenho / - Não investir em um sistema de gestão para coletar dados e elaborar relatórios / - Escolher indicadores ruins e em número excessivo / - Ser assessorado por especialistas que dominam apenas uma área de gestão	Dados não unificados / difícil a localização de erros / difícil manutenção / pouco seguro e integro.	Não envolver todos integrantes da empresa / acreditar que a técnica é perfeita / fixar somente objetivos quantificáveis / simplificar ao extremo os procedimentos / delegar todo o projeto a pessoal de nível inferior / concentrar em indivíduos e ignorar os problemas de grupo / inaugurar o sistema e depois não revisá-lo / ignorar as metas pessoais dos colaboradores.	Fazer sem planejar / Definir metas mas não definir os métodos para atingi-las / Definir a meta e estabelecer o método, mas não preparar o pessoal que deve executar a tarefa / Imobilismo no planejamento / Fazer e não verificar / Fazer, verificar e não consolidar / Parar após u ciclo / Não definir, durante o planejamento, os meios de avaliação
Desvantagens	- empresas verticalizadas e conservadoras / - empresas lentas e que não revisam suas metas / - empresas sem metas definidas	- Complexidade considerável / - Barreiras impostas pela cultura organizacional / - Menor foco em fatores externos	Barreira da visão de futuro / Barreira da gestão por não possuir mecanismos de monitoramento e controle adequados a estratégia / Barreira dos recursos por vincularem o orçamento à estratégia / Barreira das pessoas pela remuneração não está vinculada à estratégia.	Tendência a concentrarem esforços no curto prazo em prejuízo do planejamento a longo prazo / longas e numerosas reuniões / burocracia excessiva	Aumento das atividades e responsabilidades sem aumento salarial / todo o projeto pode ser comprometido por decisões incorretas / Metas não claras para todos os membros da equipe e devem se alinhar com os objetivos, visão e valores da empresa.

Fonte – Próprio autor, 2021

2.8.1 - Método *Objective and Key Results* (OKR)

Segundo Niven e Lamorte (2016), o *framework Objective and Key Results* – OKR é uma ferramenta de pensamento crítico e atualização contínua, onde busca garantir que os colaboradores trabalhem juntos, concentrando seus esforços para realizar contribuições mensuráveis [40].

OKR foi criado por Andy Grove, enquanto era CEO da *Intel*, em meados dos anos 70, atualizando o método "Gerenciamento por objetivos", criado por Peter Drucker, com o objetivo de criar um sistema que valoriza e enfatiza os resultados [41].

Popularizado no Vale do Silício por John Doerr (2018), atualmente é adotado por muitas grandes organizações, incluindo Google, LinkedIn, Twitter, dentre outras. O Google adotou essa metodologia quando tinha menos de um ano de operação e cerca de 40 colaboradores [42].

O OKR parte da análise em como uma organização “quer ser reconhecida” (visão institucional), permitindo a identificação o “seu propósito” (missão institucional). A partir destas duas informações essenciais, o time procura identificar ao menos três objetivos (objectives), que uma vez alcançados auxiliarão a organização a cumprir sua missão. Para cada objetivo, então, são identificadas de uma a três métricas (key results ou KRs) que permitirão medir o progresso daquele objetivo. E só então, são elaboradas as ações (to do) para alcançar os resultados descritos pelas métricas estipuladas. A partir daí, os OKRs são distribuídos no tempo, utilizando o conceito de reuniões trimestrais com reuniões periódicas de avaliação (Scorings). Os ciclos de monitoramento ocorrem dentro das iterações de avaliação, visando avaliar como os objetivos estão sendo alcançados e realizando ajustes sempre que necessário. Já os ciclos de reflexão estratégica ocorrem sempre que a estratégia organizacional precisa ser adequada a uma nova realidade [41].

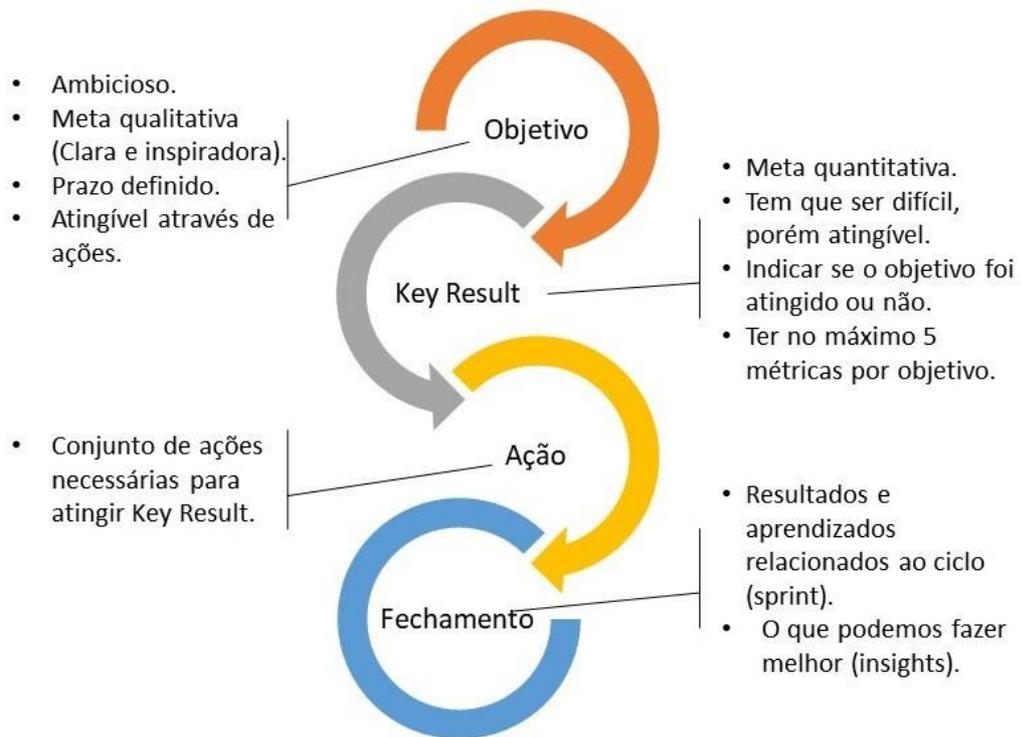


Figura 2.4 – Ciclo OKR [43]

Fonte – Araújo, 2020

2.8.2 - Balanced Scorecard (BSC)

O balanced scorecard (BSC) é uma sigla que, traduzida, significa algo como “Indicadores Balanceados de Desempenho”. É uma ferramenta empresarial que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto coerente de medidas de desempenho que propicia a formação de uma estrutura de medição estratégica e de um sistema de gestão eficiente[44].

Segundo Kaplan et al. (1997) é uma metodologia que liga as atividades de curto e longo prazo de uma organização com a visão, a missão e a estratégia da empresa, através do estabelecimento de metas mensuráveis. Além disso, ele cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro [45].

Para traduzir a missão e estratégia em objetivos e medidas, o BSC é estruturado em quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.



Figura 2.5 - BSC estruturado em quatro perspectivas [46]

Fonte – Kallas et al , 2003

Segundo Kallas (2003), o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa está segmentado por meio das seguintes ações e componentes [46]:

As ações do planejamento são:

- Tradução da visão e da estratégia: o processo tem início com a alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos (mapa estratégico).
- Comunicação da estratégia: a comunicação dos objetivos e seus respectivos indicadores tem por intuito divulgar aos funcionários da organização os pontos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia seja bem-sucedida.
- Planejamento e estabelecimento de metas e alinhamento de iniciativas estratégicas: os altos executivos da organização estabelecerão metas que, se alcançadas, transformarão a empresa.

- Feedback e aprendizado estratégico: Esse processo gerencial incorpora no BSC um contexto de aprendizado estratégico. Este é o aspecto mais inovador e importante, criando instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo.

Os componentes do planejamento são:

- Objetivos estratégicos: expressam a visão de futuro em objetivos organizados com relação de causa e efeito (mapa estratégico). O mapa estratégico auxilia a transmitir que toda a organização entenda a estratégia de como transformar ativos intangíveis em resultados tangíveis.

- Indicadores chave de desempenho: mensura como será medido e acompanhado o sucesso de cada objetivo. Um BSC deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) com impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia. Enquanto os indicadores de ocorrência mostram o desempenho das ações passadas, os indicadores de tendência indicam os prováveis resultados futuros.

Um indicador de longo prazo passível de ser utilizado na gestão estratégica deve estar:

- ✓ Arelado ao propósito da organização e com os objetivos estratégicos.
- ✓ Passível de ser mensurado durante certo espaço de tempo.
- ✓ Aceitável pelas pessoas da organização, uma vez que as mesmas participaram de sua definição.
- ✓ Flexível para modificações que se mostrem necessárias
- ✓ Motivador para direcionar as atividades das pessoas para os resultados esperados.
- ✓ Que seja simples e fácil de ser entendido.
- ✓ Passível de comprometimento por quem irá desenvolver ações para que seja atingido.

- Metas de longo prazo, porém divididas ao longo do tempo, permitindo uma evolução do desempenho relacionado ao objetivo estratégico para avaliar o nível de desempenho esperado ou a taxa de melhoria necessária para cada indicador.

- Iniciativas Estratégicas: vinculadas ao desafio vinculado as metas de longo prazo, distribuídas pelo tempo, planos de ação e projetos para fazer com que as metas sejam mensuráveis e alcançadas.

2.8.3 - Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD)

O GPD, também conhecido como gerenciamento das diretrizes de uma empresa, foi desenvolvido por Yoji Akao (1966) e é praticado por diversas empresas líderes em todo o mundo. Seu objetivo duplo é garantir que as verdadeiras necessidades do cliente sejam devidamente implantadas em todo o projeto, construção e entrega de um novo produto, seja ele montado, processados, atendidos ou mesmo software, e para melhorar o próprio processo de desenvolvimento do produto [47].

2.8.4 - Gestão por Objetivos (GPO)

A Gestão por Objetivos é uma filosofia de gestão que substitui a preocupação de “como gerir” pela de “porque” ou “para quê”. Numa perspectiva técnica, constitui uma melhoria no estilo de gestão já que coloca a ênfase no cliente e não no processo, apela ao que deve ser feito e não como, às coisas certas e não ao modo certo [48].

Para George Odiorne (1965) a Gestão por Objetivos (GPO) é um processo em que superior e subordinado identificam em conjunto os seus objetivos e definem as suas principais áreas de atividade, em termos de resultados esperados, usando medidas como guias para a ação nas suas empresas e estabelecem as incumbências para cada um dos seus membros [49].

Na GPO, segundo os estudos de Suzana Lopes (2012), o processo procura envolver e estimular a participação dos trabalhadores da corporação, informalmente, no quadro de relações de poder e focando nos interesses específicos da gestão. Em uma fase seguinte, discorre a autora, se torna necessário acompanhar o trabalhador, ao longo do tempo, corrigindo eventuais desvios e assegurar o seu sucesso no cumprimento dos objetivos individuais, para que a organização como um todo consiga alcançar os objetivos a que se propostos [50].

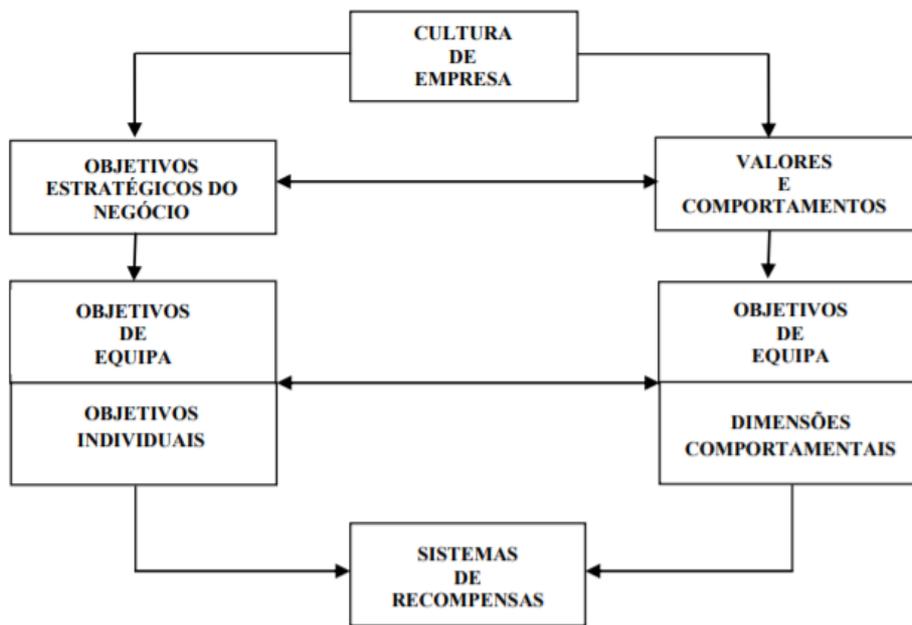


Figura 2.6 - Sistema de Recompensas [50]

Fonte - Suzana Lopes, 2012.

2.8.5 - PDCA (Plan, Do, Check, Act)

Autores como Moura (2011), definem o Ciclo PDCA (PLAN - DO - CHECK – ACT) como um método para melhoria contínua que compõe o conjunto de ações em seqüência dada pela ordem estabelecida pelas letras que compõem a sigla: P (plan: planejar), D (do: fazer, executar), C (check: verificar, controlar), e, finalmente, o A (act: agir, atuar corretivamente) [51].

No contexto de planejamento estratégico, segundo Mello et al. (2013) ao enfrentar dificuldades na execução de uma atividade ou projeto, os passos a seguir são: identificar o problema (PLAN) e coletar dados, definindo o plano de ação; por em prática o plano de ação (DO) e resolver o problema; verificar e analisar os resultados obtidos (CHECK) e refletir sobre as causas dos desvios; tomar as ações corretivas necessárias (ACT) [52].

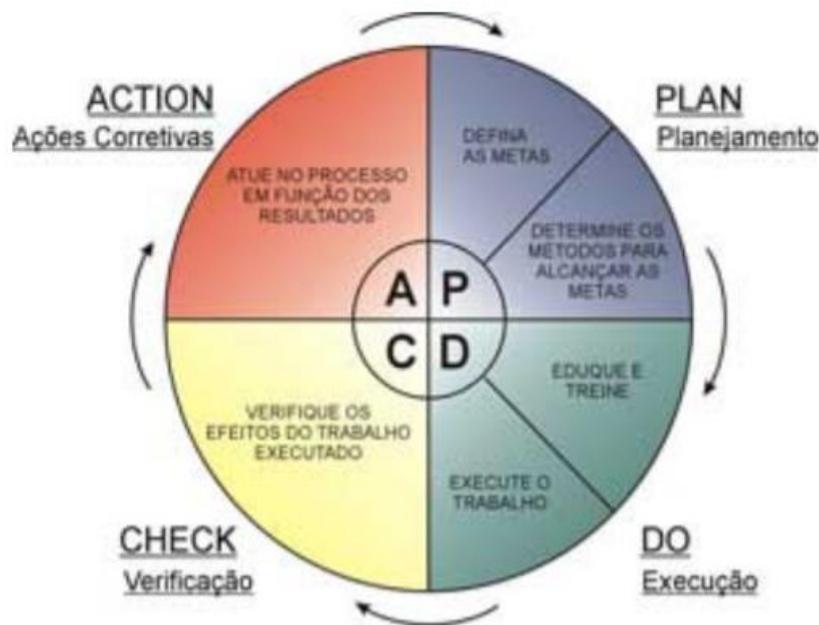


Figura 2.7 – Fluxo PDCA [53]

Fonte – Mendes, 2004

Portanto, qualquer empresa grande, pequena ou *startup* pode aplicar o Ciclo PDCA para desenvolver o planejamento estratégico e o controle dos seus projetos, promovendo a melhoria contínua e evoluindo no aprendizado constante, o que repercute positivamente na tomada de decisão da parte dos *stakeholders*.

Capítulo 3

Propostas Tecnológicas

O Estudo se propõe a identificar o perfil do empreendedor e das *startups* quanto a adoção e implementação de métodos de planejamento estratégico. Para tanto, esse levantamento de perfil foi possível através de um questionário *survey* estruturado com 12 perguntas que caracterizam as empresas face aos métodos implementados e os objetivos esperados com a implementação do método, o crescimento mercadológico dessas empresas no

cenário estudado, número de empreendedores e funcionários pertencentes ao quadro de composição dessas empresas, levando em conta uma amostra colhida em um grande *hub* de inovação tecnológica no Rio de Janeiro.

3.1 – Métodos de planejamento estratégico utilizados pelas startups

Como apresentando no capítulo 02, diversos métodos de planejamento estratégico estão à disposição dos empreendedores. Segundo resultados das pesquisas realizadas, os 03 métodos que mais se destacam são 1º - *Objective and Key Results* (15,4%) ; 2º - Gestão de Resultados (12,3%) e 3º - *Balanced Scorecard* (6,2 %).

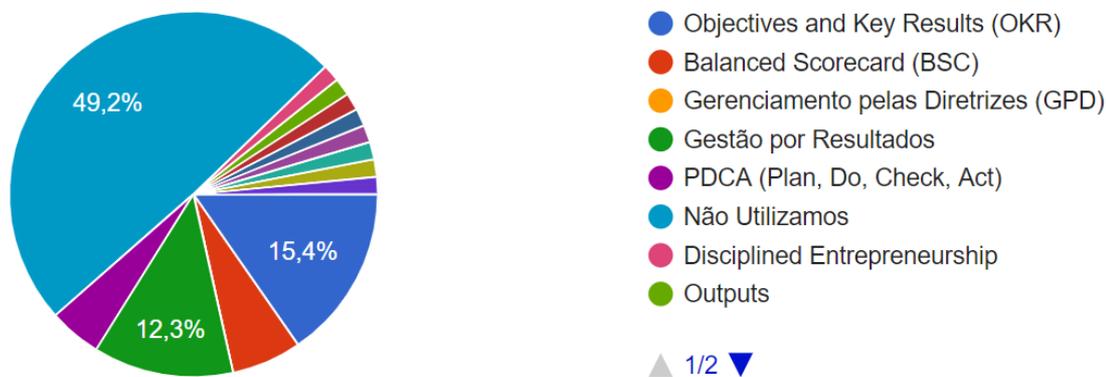


Figura 3 – Métodos de Planejamento Estratégico mais utilizados pelas startups.

Fonte – Autoria do Pesquisador, 2021

Quando os empreendedores se referem aos fatores considerados importantes para o crescimento da *startup*, a pesquisa avaliou que o crescimento mercadológico lidera as pesquisas, sendo seguida pelo retorno financeiro e indicadores de desempenho.

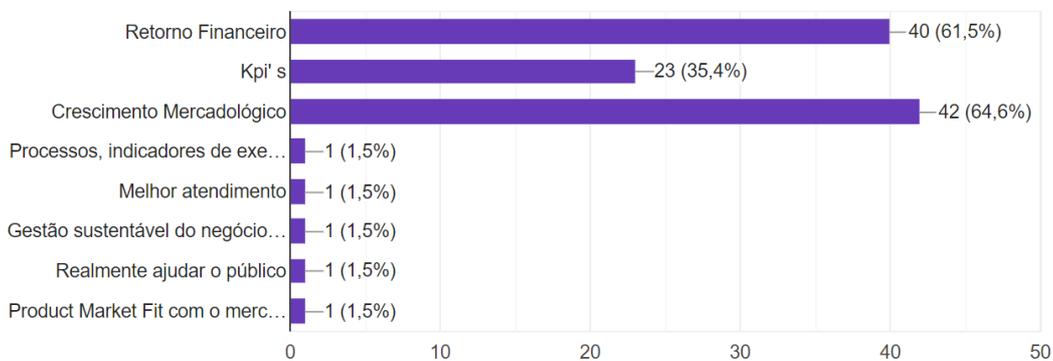


Figura 3.1 – Objetivos dos empreendedores para implementação de Métodos de Planejamento Estratégico.

Fonte – Autoria do Pesquisador, 2021

3.2 – O perfil do empreendedor e a implementação da cultura de métodos de planejamento estratégico nas *startups*.

Com as seguidas crises financeiras de mercado, agravadas pelo surgimento da pandemia de COVID-19, muitos empreendedores descobriram sua verdadeira vocação. Esse estudo levantou que a fundação de *startups* praticamente dobrou de 2017 à 2019, segundo o levantamento com as 67 empresas avaliadas em junho de 2021.

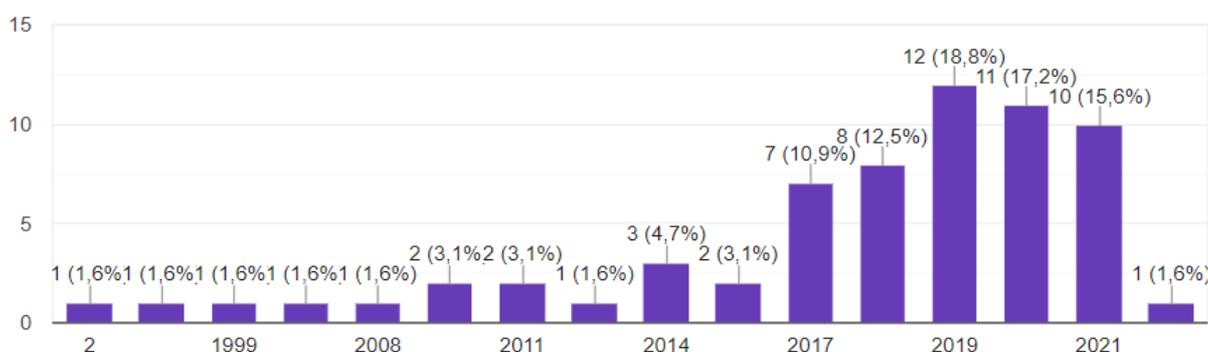


Figura 3.2 – Fundação de *startups* até 2021.

Fonte – Autoria do Pesquisador, 2021

Sem dúvidas o perfil dos empreendedores é o que avança a empresa, pois eles são responsáveis por analisar as necessidades da corporação e formatar a equipe que vai levar o negócio e os produtos para o mercado e definir as estratégias de marketing, plano de negócios, a capacidade de interação da equipe e a *network* que avança a corporação para o sucesso.

Dentro desse escopo, o estudo mostra que na análise de perfil comportamental, os empreendedores se dividem em Comunicador, Executor, Idealizador e Analista. A partir do questionário *survey*, 46,3% dos empreendedores tem um perfil executor, seguido pelo perfil idealizador, com 40,2%.

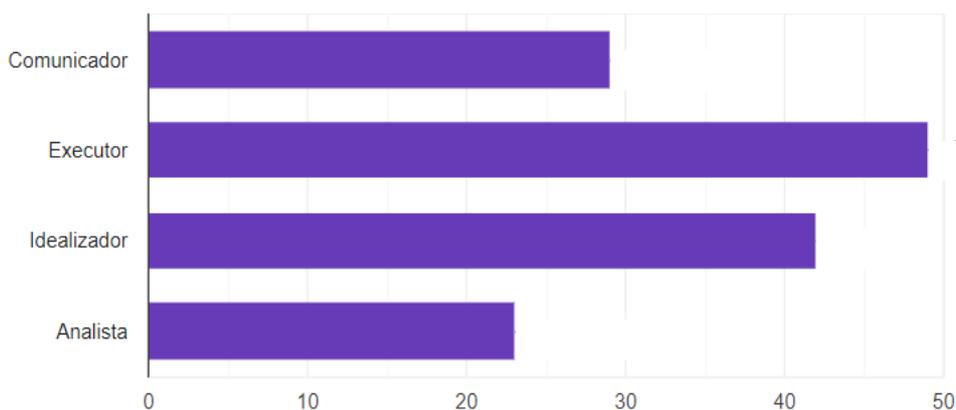


Figura 3.3 – Perfil dos empreendedores das empresas

Fonte – A autoria do Pesquisador, 2021

A partir dos estudos teóricos descritos no capítulo 02, os resultados levantados quanto ao número de empreendedores e suas equipes, concluiu-se que 73,8% das *startups* tem entre 2 e 5 empreendedores envolvidos nas decisões estratégicas da empresa.

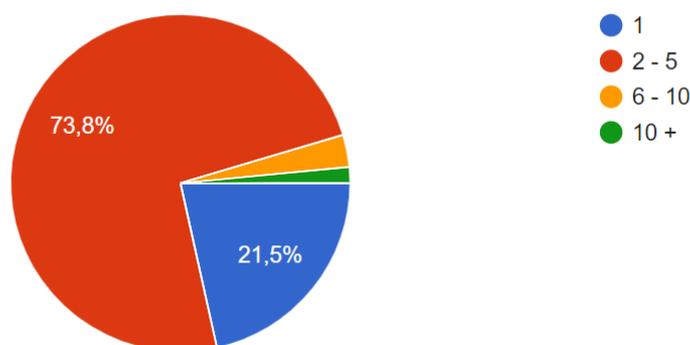


Figura 3.4 – Número de sócios integrantes das empresas.

Fonte – A autoria do Pesquisador, 2021

Um dos diferenciais avaliados no levantamento desse estudo é a especialidade do empreendedor quanto ao negócio desenvolvido pela *startup*. Sem dúvidas é um diferencial na gestão da empresa, pois, segundo o estudo, 87,7% dos empreendedores entrevistados são especialistas em seus negócios, diminuindo os custos com consultorias, acelerando e facilitando o desenvolvimento de seus produtos para o mercado.

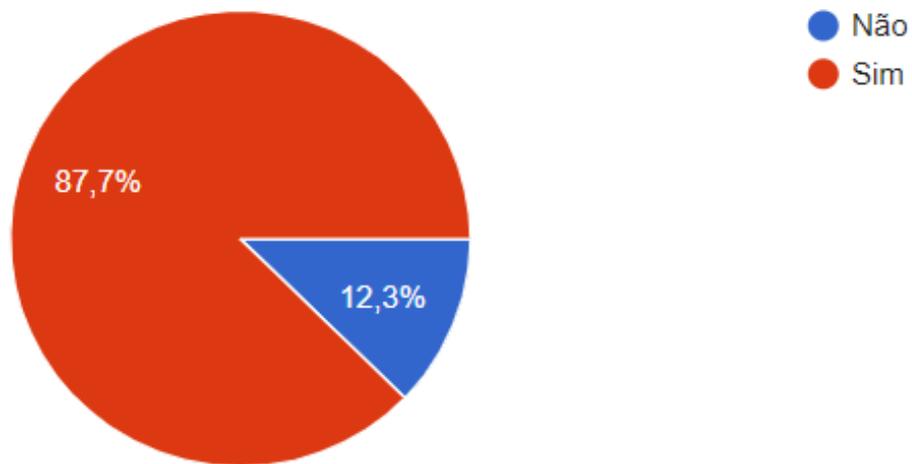


Figura 3.5 – Perfil dos empreendedores quanto a especialidade em seus negócios

Fonte – A autoria do Pesquisador, 2021

Já o levantamento dos funcionários demonstra que 61,5 % das empresa mantêm entre 0 a 3 funcionários, seguido por 24,6% que mantêm de 4 a 7 funcionários em seus quadros, segundo os critérios das startups enxutas (*Lean Startup*), proposto por Ries (2012) [2].

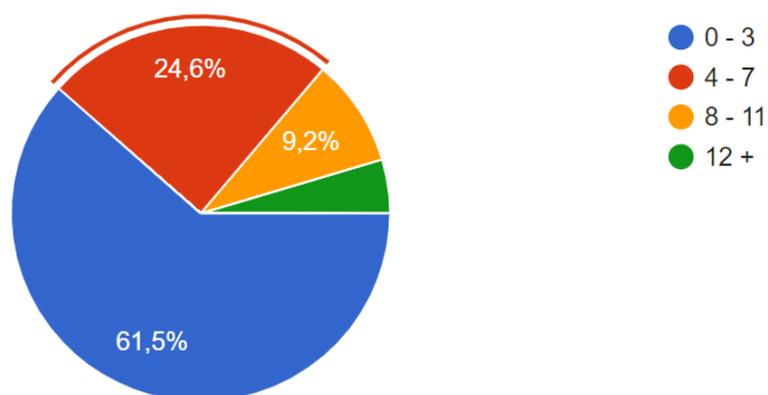


Figura 3.6 – Número de funcionários integrantes das empresas

Fonte – A autoria do Pesquisador, 2021

Capítulo 4

Resultados Obtidos

De acordo com o levantamento realizado neste estudo, uma cultura empresarial de métodos de planejamento estratégico deve ser estimulada, pois esse desafio deve ser superado pelas empresas. Dentre as 67 empresas nascentes entrevistadas, 49,2% das entrevistadas não adotaram nenhum dos métodos disponíveis no mercado, o que poderia melhorar os rumos dessas *startup* e, conseqüentemente, a melhora em sua rentabilidade, elevação em seus *KPI's* e ainda estabelecer boas práticas corporativas no empreendimento.

Outros resultados obtidos tratam sobre o perfil das empresas e dos empreendedores. O perfil comportamental do empreendedor, bem como do empreendimento, tratado no capítulo 3, sofre influencia direta dos fatores externos do mercado, das características individuais de cada empreendedor, a experiência prévia ou especialidade no conhecimento do negócio e os indicadores ambientais e pessoais que norteiam o projeto.

4.1 – OKR (*Objectives and Key Results*) como métodos de escolha ao planejamento estratégico para *startups*

Dentre os diversos métodos existentes e disponíveis, destaca-se o OKR (*Objectives and Key Results*) como a escolha majoritária entre os empreendedores por ser um método que não requer alto custo de implementação, além de ser simples e objetivo, mantém todas as equipes engajadas em um só propósito, podendo ser implementado em vários setores do negócio, tanto por pequenas como grandes corporações.

Com sua metodologia em forma de *top-down* (de cima para baixo) e *bottom-up* (de baixo para cima) envolve todos os níveis da empresa, aproximando os integrantes das equipes com os empreendedores através de diversas reuniões de alinhamento entre os diferentes níveis para definir os objetivos a serem alcançados de forma conjunta.

As principais vantagens da utilização da metodologia OKR se destacam por:

- **Possui um processo simples** - Não necessitando dominar diversas técnicas e ter anos de estudo para utilizar a metodologia;
- **Trabalha com ciclos curtos** - Metas de curto prazo e até mesmo para ações emergenciais;
- **Envolve toda a equipe** - Todos os integrantes da corporação estão envolvidos para que consiga chegar ao resultado;
- **Traz clareza no direcionamento** - Cada membro entende o que deve ser feito e o que se pretende conseguir chegar em um resultado;
- **Aumenta a possibilidade de sucesso** – Trabalha com menos metas é possível que cada indivíduo se dedique e fique responsável por uma determinada etapa.
- **Estimula a alta performance** - : Fazendo com que as pessoas repensem a maneira de como desenvolver suas funções para que consigam cumprir a meta, saindo da zona de conforto.
- **Aumenta o foco** - Os objetivos e as metas sendo poucos e objetivos, a equipe consegue manter o foco no que realmente importa;
- **Deixa a mensuração dos resultados mais fácil** - Com objetivos claros fica mais fácil mensurar os resultados mais próximos do planejamento.

4.2 – O perfil do empreendedor das *startups*

Uma das formas de avaliar o perfil do empreendedor é a adoção do modelo de Man e Lau (2002), que se baseia no conceito de competitividade e na abordagem da competência dos empreendedores e no desempenho de suas empresas.

Quadro 3 – Características individuais que influenciam o empreendedorismo

<p>Características individuais de cada empreendedor</p>	<p>Assumem riscos, criatividade e iniciativa, paixão pelo negócio, inovação como “<i>dna</i>” do negócio, resistente aos fracassos, vontade e motivação ao projeto, aceita e busca mudanças no sistema, acredita no produto e projeto, motivação e percepção de mercado e de oportunidades, dedicação e comprometimento pelo negócio, liderança nos desafios assumidos, realização profissional associada ao negócio, independência, autonomia e coragem com os desafios diários e compromissos assumidos.</p>
<p>Experiência prévia ou especialidade no conhecimento do negócio</p>	<p>Experiências pessoais, conhecimentos do projeto ou produto, formação acadêmica que agrega valor ao produto e ao projeto, habilidades gerenciais e operacionais desenvolvidas ou adquiridas naturalmente, facilidade de associação com pessoas mais experientes, capacidade de <i>networking</i>, aptidões naturais.</p>
<p>Indicadores ambientais e pessoais que norteiam o negócio</p>	<p>Necessidade financeira ou desemprego, decepção com o exercício laboral e pouca perspectiva na carreira, fazer a diferença e mudança de rotina, nova oportunidade no mercado, brechas de mercado em nichos específicos, diversificação dos recurso e espírito inovador.</p>

Fonte – Autoria do Pesquisador, 2021

Esse modelo agrupa competências dos empreendedores em dez grupos com quatro construtos de escopo competitivo, capacidades organizacionais, competências empreendedoras e desempenho, centrado em três tarefas empreendedoras que vinculam diferentes áreas de competência com outros construtos de competitividade [54][55].

Quadro 4 – Perfil de competência dos empreendedores

Competência de Oportunidades	Relacionadas à identificação, avaliação e busca de oportunidades de negócios
Competência de Relacionamentos	Referem-se à capacidade de construir, manter e utilizar as redes de relacionamento pessoais do empreendedor
Competências Conceituais	Dizem respeito à capacidade de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de suas ações em qualquer ambiente.
Competências Administrativas	Envolvem as competências de planejamento, organização, liderança, motivação, delegação e controle
Competências Estratégicas	Estão relacionadas a visão, fixação e avaliação de objetivos e posição de mercado, usos do alcance e capacidades do negócio, realização de mudanças estratégicas e controle de resultados estratégicos
Competências de Comprometimento	Estão relacionadas com a capacidade que o empreendedor tem de recomeçar a atividade empresarial, mesmo após situações de insucesso, ou então, com a disposição de não abandonar o negócio, mesmo quando ocorrem crises setoriais ou na economia
Competências de Apoio	Estão relacionados ao aprendizado, adaptação, administração do tempo, avaliação pessoal, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, administração de preocupações e stress, manutenção da integridade
Competências de Atividade	Capacidade dos empreendedores de aprender a aprender, capacitando-os para experiências cada vez mais complexas por meio da aquisição de novos conhecimentos
Competências de Inovação	Capacidade de replicar o seu portfólio de serviços ao maior número de clientes possível, por meio da ampliação e reconfiguração para cada cliente dos elementos adaptáveis de cada serviço oferecido
Competências Sociais	Capacidade de construir e manter relacionamentos de confiança com <i>stakeholders</i> , de utilização das redes sociais para adquirir e fortalecer eventuais oportunidades de negócios ou obtenção de recursos e capacidades específicas para o empreendimento

Fonte – Carvalho et al. (2018) [54][55].

Outro levantamento realizado neste estudo foi o perfil do empreendedor quanto a análise comportamental. Utilizando a metodologia DISC, os empreendedores podem ser diferenciados como Comunicador, Executor, Idealizador e Analista [56].

Quadro 5 – Perfis dos empreendedores baseados na metodologia de perfil comportamental DISC

Executor	Valores principais - resultado e velocidade. Orientados à ação, querem ver logo o produto do seu trabalho. São muito ativos, dinâmicos e trabalhadores, tem capacidade de liderança, autoconfiança, coragem para assumir riscos, posicionamento forte e disposição para lutar por suas ideias.
Comunicador	Valores principais - conexão as pessoas e relações. Estabeleçam laços com facilidade e que valorizem muito o contato interpessoal e atuam bem em equipe. São sociáveis, extrovertidas, falantes e ativos, com alto poder de persuasão e prezam pelo contato social, assumindo trabalhos em conjunto movimentados, sendo estimulados por novidades.
Planejador ou Idealizador	Valores principais – linearidade, equilíbrio e pela harmonia. São previsíveis, calmos, tranquilos, prudentes e que possuem autocontrole.
Analista	Valores principais – qualidade. Com padrão de qualidade alto, é extremamente atento aos detalhes, perfeccionista, ágil, sensível e inteligente, com um ótimo raciocínio lógico, são curiosos, gostam de aprender observando.

Fonte – A autoria do Pesquisador, 2021

O estudo demonstrou que o perfil executor, que representa 46,3% dos empreendedores, impulsionam a empresa para um nível estratégico superior, por ter um foco mais direcionado aos resultados, seguido pelo perfil idealizador, com perfil linear e equilibrado, com 40,2%. É fato que a combinação de perfis é positiva para o empreendimento, mas as empresas e os empreendedores não iniciam seus negócios a partir dessa premissa.

Capítulo 5

Conclusão e Trabalhos Futuros

5.1 – Conclusão

A proposta desse estudo é avaliar do perfil dos empreendedores e a cultura de planejamento estratégico das *startups*, bem como os métodos de planejamento estratégico

mais utilizados por essas empresas nascentes para, ao final, indicar o método mais adequado a ser implementado em uma *startup* de saúde (*healthtech*) como estudo de caso e como forma de ser um diferencial mercadológico desse perfil de empresa, auxiliando-as a ultrapassar o temido “vale da morte” das *startups*. Para alcançar o objetivo desta pesquisa, foi elaborado e implementado o questionário de avaliação do perfil dos empreendedores e das empresas, bem como dos métodos de planejamento estratégico mais utilizados por essas corporações.

Primeiramente, foi demonstrado que a cultura de planejamento estratégico deve ser diariamente estimulada e atualizada, pois a maioria das empresas nascentes não implementam nenhuma ferramenta de planejamento, que seria uma vantagem competitiva para corporação, fazendo com que ela evolua para um outro nível de maturidade comercial, ficando preparada para futuros negócios e aquisições, sendo um diferencial mercadológico. A figura 5.1 ilustra como maioria das empresas nascentes se desenvolvem sem nenhum método implementado.

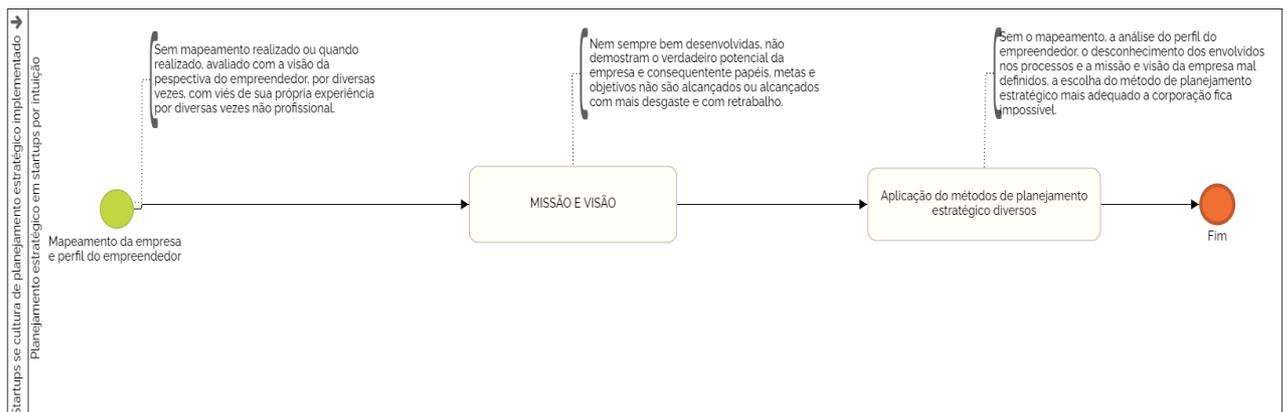


Figura 5.1 – Perfil das empresas nascentes sem métodos de planejamento estratégico implementados

Fonte – A autoria do Pesquisador, 2021

Já a figura 5.2 ilustra como a conscientização da necessidade de implementação de métodos e o desenvolvimento de uma cultura de planejamento estratégico. Sua implementação modifica a visão de fora pra dentro da empresa perante o mercado corporativo e a preparação para futuras aquisições.

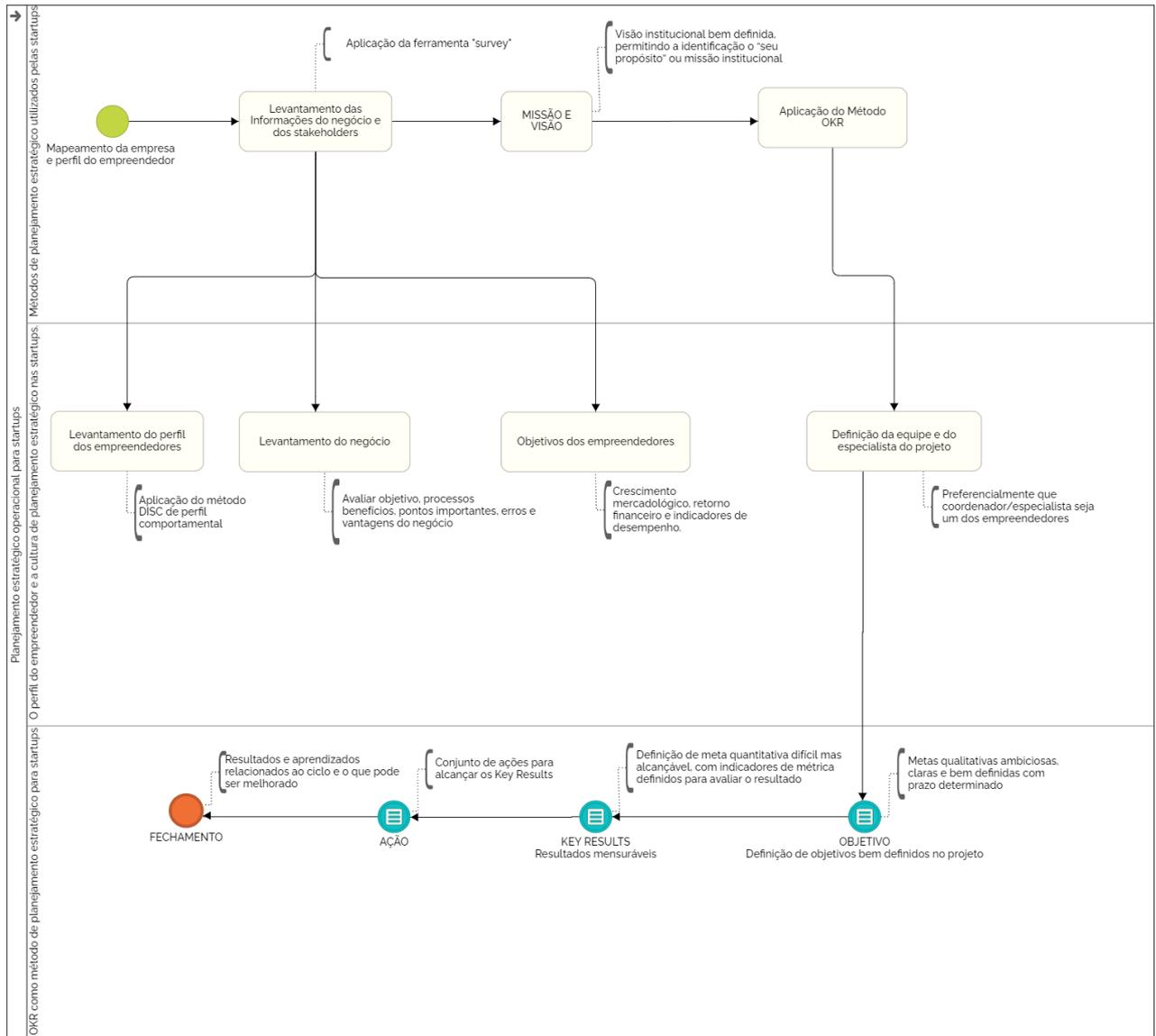


Figura 5.1 – Perfil das empresas nascentes com métodos de planejamento estratégico implementados

Fonte – A autoria do Pesquisador, 2021

Os negócios que mais escalam envolvem de 2 a 5 empreendedores onde, em seus quadros, existam especialistas nos projeto e que coordenam de 0 a 3 colaboradores, facilitando a implementação e manutenção dos processos e do planejamento estratégico.

O método de planejamento estratégico de escolha nas corporações é o *Objective and Key Results* (OKR), pela sua facilidade de implementação e simplicidade de manutenção e se destaca por aproximar os *stakeholders* envolvidos nos projetos e processos, em forma de *top-down* e *botton-up*, envolvendo, inclusive a alta administração, melhorando o crescimento

mercadológico, diminuindo custos, aumentando o retorno financeiro e melhorando indicadores de desempenho.

Já o perfil do empreendedor e do empreendimento que mais tende ao sucesso é o adulto jovem com experiência de outros empreendimentos e especialista no tema de seu projeto, de perfil inovador e sem medo de assumir desafios e que carrega em sua análise comportamental um executor nato, com valores intrínsecos focados em velocidade de ação e obtenção de resultados. São muito ativos, dinâmicos e trabalhadores, tem capacidade de liderança, autoconfiança, coragem para assumir riscos e disposição para lutar por suas ideias e lutar pelos ideais, sempre observando tendências de mercado e brechas em nichos antes dominados e com oportunidades de negócios.

5.2 – Trabalhos Futuros

Como sugestão futura nesta área de estudo, poderão ser elencados os seguintes pontos:

- Melhoria contínua e revisão do método OKR na corporação, visando manter constante acompanhamento e otimização dos serviços e dos processos;
- Estimulo a implantação de uma cultura voltada ao planejamento estratégico em todas as corporações, inclusive nas *startups*;
- A revisão constante do perfil do empreendedor, buscando aprimoramento de seus conhecimentos e especialidades, agregando uma combinação ideal de perfil comportamental onde as aptidões não conflitem mas se completem.

Os resultados colhidos neste levantamento serão objeto de implantação em um estudo de caso na *startup* Health Mobile, uma *healthtech* residente na Incubadora de Empresas da COPPE/UFRJ. Os resultados e as experiências adquiridas neste estudo de caso serão implementados para diversas empresas nascentes nos polos de inovação tecnológica do Rio de Janeiro e também servem de base para o desenvolvimento de novos estudos sobre os temas abordados.

Referências Bibliográficas

- [1] BOYADJIAN, João Paulo P.de B. **A importância da abordagem de gestão de projetos visando a implementação de estratégias organizacionais.** Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade de São Paulo, 2008.
- [2] EISENMANN Thomas R., RIES, E., DILLARD, S. **Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup.** Harvard Business School Entrepreneurial Management Case No. 812-095, 2012.
- [3] EUROPEAN COMMISSION. Manual de Oslo. **Guia para la recogida e interpretación de datos sobre innovación.** Eurostat, 2006. 3ª Edición.
- [4] RIBEIRO Manfrinatto G., PICKERT Striquer L, Silva WOLF A. **Programa de Apoio à Iniciação Científica - PAIC.** vol. 21. 2019.
- [5] BRASÍLIA. Câmara dos Deputados. Marco legal das startups. Brasília, 2021.
- [6] FRÓES L, KLEIN A. **Modelos de negócios de healthtechs: uma análise à luz da teoria neo-institucional** - EnANPAD 2020 - 2177-2576p.
- [7] TERENCE, Ana Cláudia F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa:** Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo e elaboração do planejamento. São Carlos, São Paulo, 2002
- [8] TEIXEIRA L. **Planejamento Estratégico: startup de soluções tecnológicas de idioma.** Cad Gestão e Empreendedorismo 2019;6:90–103.
- [9] KASSAI S. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade.** Cad Estud 1997:01–23.

- [10] KOLESNIKOVAS, Rafael M.; SENA, Marina. **Análise da contribuição da UFSC na formação de profissionais capacitados para atuarem no mercado de tecnologia e startups de Florianópolis.** Santa Catarina:Florianópolis, 2017.
- [11] OLIVEIRA, Djalma de P.R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Editora Atlas, 2002. 337 p.
- [12] DISTRITO Reports. São Paulo, 2020. Disponível em :<<https://distrito.me/dataminer/reports/>>. Acesso em: 04 de Julho. 2021.
- [13] ALMEIDA Martinho I.R. de. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas.** Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade de São Paulo, 1995.
- [14] WALI, Ali I.; SADQ, Zana M. **Strategic planning practices and it's role on employees' innovative behavior an empirical study of employees' views at private hospitals in iraqi erbil city view project recucling efficiency and waste minimisation through students behaviour and attitude in the university of leicester campus.** Revista AL-Anbar University of Economic and Administration Sciences, 2017, Volume 9, Issue 19 , Pages 409-427.
- [15] GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Editora Atlas, 2002
- [16] BRESSAN et al. **Vale da morte: Estudo sobre as causas e aplicação nas startups de tecnologia.** Researchgate São Paulo, 2019.
- [17] SANTOS et al. **Panorama das startups no setor turístico brasileiro.** Revista de ciências e tecnologias de informação e comunicação, 2020, p. 108-122.
- [18] VÊNICIO, Maro T. **Direito das Startups no Brasil.** Pontifícia Universidade Católica de Goiás; 2021.

- [19] SARMENTO et al. **Effectuation and the influence of social networks on the internationalization of accelerated startups**. InternextEspmBr 2016.
- [20] VIEIRA, Mateus L. **Maturidade do ecossistema de startups na cidade de João Pessoa**. Universidade Federal da Paraíba, 2019.
- [21] VAZ et al. **Modelling innovation support systems for regional development: analysis of cluster structures in innovation in Portugal**. Empreendedorismo e Desenvolvimento Regional An International Journal Volume 26, 2014 - Edição 1-2;26:23–46.
- [22] VOSS, Romy; LYER Christoph M. **How are the conditions for high-tech start-ups in Germany?** Int J Entrep Small Bus 2009;7:284–311.
- [23] Sternberg R. **Success factors of university-spin-offs: Regional government support programs versus regional environment**. Technovation 2014;34:137–48.
- [24] KON, Fabio; MONTEIRO, Julian. **Empreendedorismo em computação e startups de software**. CcsIImeUspBr 2014.
- [25] SALAMZADEH, Aidin; KESIN, Hiroto H. **The enterprising communities and startup ecosystem in Iran**. Journal of Enterprising Communities, 2017.
- [26] REZAEI, Shahamak; DANA, Leo-Paul; RAMADANI, Veland. **Iranian entrepreneurship: Deciphering the entrepreneurial ecosystem in Iran and in the Iranian diaspora**. Springer International Publishing, 2017.
- [27] Godói-De-Sousa, Edileusa; Lopes, José E.F. **Empreendedorismo tecnológico e startups: uma análise de cenários no contexto de universidades brasileiras**. EGEPE, 2016.
- [28] DUTTA, Soumitra; LANVIN, Bruno; WUNSCH, Sacha et al. **The global innovation index 2020**. World Intellectual Property Organization, 2020.

- [29] SANTOS et al. **Panorama das startups no setor turístico brasileiro**. Revista de ciências e tecnologias de informação e comunicação, 2020, p. 108-122.
- [30] PEDROSO, Marcelo C.; MALIK Ana Maria. **As quatro dimensões competitivas da saúde**. Harvard Business Review Brasil, 2016.
- [31] OLIVEIRA et al. **Evolução, distribuição e expansão dos cursos de medicina no Brasil (1808-2018)**. Trab. educ. saúde 17 (1), 2019.
- [32] ALVES, Yarine; MARQUES, Reinaldo. **Uma análise da revolução tecnológica no mercado atuarial**. Rev Científica Fac Unimed 2020;2:66–80.
- [33] LABS, Latin American Business Stories. **Startups brasileiras já levantaram R\$ 10.1 bilhões em 2021**. Disponível em <<https://labsnews.com/pt-br/noticias/negocios/startups-brasileiras-ja-levantaram-r-10-1-bilhoes-em-2021-segundo-relatorio-do-sling-hub/>> Acesso em: 04 de julho de 2021.
- [34] ZAROS, Raíssa A.; LIMA, Sílvia A. P. **Introdução ao planejamento estratégico organizacional**. Revista Científica Eletrônica de Administração - Ano IX – Número 17 – 2009 – Periódicos Semestral – ISSN: 1676-6822.
- [35] CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Editora Malone - 3ª edição, 2005.
- [36] DILL, Matheus D., MACHADO, Armando D. J. **Proposta metodológica para iniciar o planejamento estratégico em empresas rurais**. PUBVET, Londrina, V. 6, N. 33, Ed. 220, Art. 1461, 2012.
- [37] LUNA et al. **Uma abordagem para o gerenciamento estratégico ágil em saúde utilizando PES, OKR e MAnGve**. Revista Eletrônica da Estácio Recife, v. 3, n. 2. 2017. ISSN: 2525-3646.

- [38] LIDA, Itiro. **Planejamento Estratégico Situacional**. Revista PES, 1993.
- [39] ALBANO, Claudio S.; GARCIA, Fabiane T. **O impacto do método e de fatores organizacionais no processo de planejamento estratégico: estudo de caso em uma universidade federal**. Brasília - DF. v. 18. n. 37. 2013. p. 151-172.
- [40] NIVEN, Paul R.; LAMORTE, Ben. **Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKR's**. Editora Wiley. New Jersey, 2016
- [41] WAIDELICH, Melissa. **Verhilft die OKR Methode einem Unternehmen zu größerem Erfolg?**. Hochschule Furtwangen, Germany. 2020.
- [42] DOERR, John. **Measure What Matters: OKRs: The Simple Idea that Drives 10x Growth**. Penguin - UK. 2018 - 320p.
- [43] ARAUJO, Edalmo. **OKRs (Objectives and Key Results): uma visão prática. Disponível em:** <<https://www.linkedin.com/pulse/okrs-objectives-key-results-uma-visão-prática-edalmo-araujo/?originalSubdomain=pt>>. Acesso em :19 de junho 2021.
- [44] RAVASAN, Ahad Z.; MANSOURI, Taha, MOHAMMADI, Mohammad M.; ROUHANI; Saeed. **Supporting the module sequencing decision in ITIL solution implementation: An application of the fuzzy TOPSIS approach**. Int J Inf Technol Syst Approach 2014;7:41–60.
- [45] KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Harvard Business School Press, 1997.
- [46] KALLAS, David. **Balanced scorecard: aplicação e impactos: um estudo com jogos de empresas**. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade de São Paulo, 2003.
- [47] AKAO, Yoji, MAZUR, Glenn H. **The leading edge in QFD: Past, present and future**. Int J Qual Reliab Manag 2003;20:20–35.

- [48] RIJO, Francisco. **Gestão por objectivos - Um modelo para o Exército. Instituto Universitário Militar, 2000.**
- [49] HAYES, Adam. **Management by Objectives (MBO).** Disponível em <<https://www.investopedia.com/terms/m/management-by-objectives.asp>> Acesso em : 04 de junho de 2021.
- [50] SANTOS, Susana M. L. dos. **Sistemas de Incentivos: Um estudo de caso.** Faculdade de Economia do Porto, 2012.
- [51] SALDANHA, Marcelo. **Ciclo PDCA (plan-do-check-act) como método de planejamento estratégico na gestão da qualidade total.** Univ. Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2011.
- [52] ZANDAVALLI et al. **O PDCA como ferramenta de apoio à implementação do planejamento estratégico em uma instituição de ensino.** RedalycOrg 2013;6:68–91. ISSN: 1983-4535.
- [53] MENDES, Geraldo S. **Aplicação de técnicas de gerenciamento por objetivos à área industrial de uma empresa eletro-eletrônica.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.
- [54] MAN, Thomas W.Y.; LAU, Theresa; CHAN, K.F. **The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies.** J Bus Ventur 2002;17:123–42.
- [55] CARVALHO et al. **Perfil dos empreendedores de startup de um programa de aceleração do Estado de Minas Gerais.** Desafio. v. 6 n. 3 (2018).ISSN-2317-949X
- [56] MATOS, Jorge F. de. **Análise dos aspectos comportamentais através da ferramenta DISC.** ISCTE, Portugal - PT, 2008.

Anexo 1

Questionário de Pesquisa de Seleção de Métodos de Planeamento estratégico em Startups.

Pesquisa de Seleção de Métodos de Planeamento Estratégico em Startups

PARTE I – Caracterização da Startup

1) Ano de Fundação da sua Startup?

2) Quantidade de Sócios fundadores ?

1 / 2 – 5 / 6 – 10 / 10 +

3) Quantidade de Funcionários ?

0 – 3 / 4 – 7 / 8 – 11 / 12 +

4) Perfil dos Sócios fundadores?

Comunicador / Executor / Idealizador / Analista

5) Algum dos sócios é Especialista na área de atuação da empresa ?

Não / Sim

Se a resposta anterior for "Sim", poderia especificar? Por favor.

Resposta: _____

Pesquisa de Seleção de Métodos de Planejamento Estratégico em Startups

PARTE II – Métodos de Planejamento Estratégico da Startup

6) Qual a área de atuação da empresa?

7) Utiliza algum framework para o planejamento estratégico na Startup?

Objectives and Key Results (OKR) / Balanced Scorecard (BSC) / Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) / Gestão por Resultados / PDCA (Plan, Do, Check, Act) / Não Utilizamos / Outro:

8) Quando foi implementado?

Pesquisa de Seleção de Métodos de Planejamento Estratégico em Startups

PARTE III – Fatores relacionados aos empreendedores

9) Quais fatores considera importantes para o crescimento da Startup ?

Retorno Financeiro / Kpi' s / Crescimento Mercadológico / Outro:

10) Como o Empreendedor se insere no mercado de inovação ?

Inovação de Produto / Desenvolvimento de Novo Processo / Agrega Valor a Produto ou Processo Existente / Outro:

11) Qual o Diferencial Competitivo de sua Startup?

Resposta: _____