

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Ana Paula Vedovato Barbieri
Gabriel Brum Sturza

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL E
INDICADORES DE DESEMPENHO:
UM DIAGNÓSTICO SOBRE A UTILIZAÇÃO EM *STARTUPS***


Santa Maria, RS
2023

**Ana Paula Vedovato Barbieri
Gabriel Brum Sturza**


**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL E INDICADORES DE
DESEMPENHO:
UM DIAGNÓSTICO SOBRE A UTILIZAÇÃO EM *STARTUPS***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Bacharel em Ciências Contábeis**.


Aprovado em 23 de novembro de 2023.

Documento assinado digitalmente
 **CLAUDIA DE FREITAS MICHELIN**
Data: 29/11/2023 09:08:41-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

**Cláudia de Freitas Michelin, Dr^a. (UFSM)
(Orientadora)**

Documento assinado digitalmente
 **ANA PAULA FRAGA**
Data: 30/11/2023 13:08:20-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

**Ana Paula Fraga, Ms. (UFSM)
(Membro)**

Documento assinado digitalmente
 **VINICIUS COSTA DA SILVA ZONATTO**
Data: 06/12/2023 09:43:05-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

**Vinícius Costa da Silva Zonatto, Dr. (UFSM)
(Membro)**

Santa Maria, RS
2023

RESUMO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL E INDICADORES DE DESEMPENHO: UM DIAGNÓSTICO SOBRE A UTILIZAÇÃO EM *STARTUPS*

AUTORES: Ana Paula Vedovato Barbieri e Gabriel Brum Sturza
ORIENTADORA: Cláudia de Freitas Michelin

O presente trabalho visa investigar a utilização de etapas de Planejamento Estratégico Organizacional e Indicadores de Desempenho na gestão de *startups* por meio de um diagnóstico. Tais empresas ganharam destaque pela inovação e escalabilidade dos negócios, bem como as soluções disruptivas, configuram uma fonte rica e desafiadora para estudar e pesquisar. Com isso, explorar o assunto e pesquisar sobre empresas que estão cada vez mais ganhando espaço no mercado resulta em benefícios tanto para a academia, quanto para os *stakeholders*. Dessa forma, a pesquisa se caracteriza como bibliográfica, descritiva com abordagem qualitativa. Buscou-se traçar o perfil dos gestores, das *startups*, bem como identificar as dificuldades e os benefícios da implementação das ferramentas de Planejamento Estratégico e Indicadores de Desempenho. Para tanto, foi utilizado como instrumento para a coleta dos dados, um diagnóstico caracterizado pela utilização de um questionário com perguntas abertas e fechadas com os gestores de *startups* incubadas na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e na Universidade Franciscana (UFN). Como principais resultados 60% das *startups* pesquisadas apresentam Planejamento Estratégico, onde as maiores dificuldades relatadas foram a falta de tempo e de recursos financeiros, por outro lado, os benefícios apontados foram o estabelecimento de um senso de direção e a redução das imperfeições dos processos. Já com relação aos Indicadores de Desempenho, 40% dos respondentes utilizam os Indicadores de Desempenho, que apresentaram como maiores dificuldades a falta de conhecimento, tempo e resistência interna. Concluindo, no que tange os benefícios da implementação dos Indicadores de Desempenho, a eficácia dos processos foi unanimidade entre os respondentes. Por fim, o trabalho trouxe questões sobre o pensamento dos gestores de *startups* acerca do uso de ferramentas gerenciais, de que forma elas são aplicadas e o impacto nas aspirações das empresas. Além disso, mostrou como o Planejamento Estratégico Organizacional comporta-se nesse ambiente, bem como a efetividade da mensuração do que foi planejado através dos Indicadores de Desempenho.

Palavras-chave: *Startups*. Planejamento Estratégico Organizacional. Indicadores de Desempenho. Ferramentas Gerenciais

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Estrutura do trabalho	15
FIGURA 2 – Missão, visão e valores	19
FIGURA 3 – Estrutura Análise SWOT	21
FIGURA 4 – Matriz BCG	25
FIGURA 5 – As 5 Forças de Porter.....	28
FIGURA 6 – Implementação do Método OKR.....	31
FIGURA 7 – As quatro perspectivas do BSC	39
FIGURA 8 – Idade do gestor	62
FIGURA 9 – Gênero do gestor.....	62
FIGURA 10 – Formação (escolaridade) do gestor.....	63
FIGURA 11 – Qual das fases abaixo a <i>startup</i> se encontra?.....	65
FIGURA 12 – Sente-se apto a sair da incubadora?.....	65
FIGURA 13 – Quantos funcionários possuem atualmente?.....	70
FIGURA 14 – A <i>startup</i> apresenta um Planejamento Estratégico Organizacional?.....	71
FIGURA 15 – Existe a análise, por parte da empresa, do ambiente interno?	76
FIGURA 16 – Existe a análise, por parte da empresa, do ambiente externo?.....	78
FIGURA 17 – Você acha que o Planejamento Estratégico pode ajudar a organização?	81
FIGURA 18 – Pretende fazer um Planejamento Estratégico no futuro?.....	82
FIGURA 19 – A <i>startup</i> utiliza Indicadores de Desempenho?.....	83
FIGURA 20 – Você acha que a utilização dos Indicadores de Desempenho Organizacional pode melhorar a tomada de decisões na empresa?.....	94
FIGURA 21 – Como a <i>startup</i> identifica sua situação real de controle?	99
FIGURA 22 – Você acha que a implementação de um Planejamento Estratégico seguido da mensuração dos resultados através dos Indicadores de Desempenho pode impactar nas decisões e até mesmo no futuro da empresa?	100

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Exemplo prático	22
QUADRO 2 – Como identificar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças	23
QUADRO 3 – Participação relativa x Custo relativo.....	24
QUADRO 4 – Por que fazer a Análise da Concorrência?.....	27
QUADRO 5 – Exemplo real: Intel (1980 - 2º Trimestre)	31
QUADRO 6 – Indicadores da Perspectiva do Cliente	43
QUADRO 7 – Exemplo prático do CSAT	43
QUADRO 8 – Retenção dos Funcionários.....	47
QUADRO 9 – Constructos da pesquisa	54
QUADRO 10 – Codificação e separação dos Blocos da pesquisa	59
QUADRO 11 – Codificação das respostas obtidas	60
QUADRO 12 – Relação entre respondentes e utilização do Planejamento Estratégico e Indicadores de Desempenho.....	61
QUADRO 13 – Qual foi a data de entrada da <i>startup</i> na incubadora?	64
QUADRO 14 – Quais foram as principais dificuldades enfrentadas pela <i>startup</i> em seus primeiros momentos de vida?.....	66
QUADRO 15 – Com base nas dificuldades citadas anteriormente, crie um <i>ranking</i> conforme o grau de relevância. Sendo, 1 a maior dificuldade e assim sucessivamente	67
QUADRO 16 – Quais os benefícios advindos da inserção da <i>startup</i> na Incubadora?.....	68
QUADRO 17 – Também, relativo à inserção da <i>startup</i> na incubadora, quais foram as dificuldades?.....	69
QUADRO 18 – Quais dos setores abaixo a empresa possui em sua gestão?.....	69
QUADRO 19 – Quais são as principais dificuldades encontradas pela organização na implementação de um Planejamento Estratégico atualmente?.....	72
QUADRO 20 – Com base nas dificuldades citadas anteriormente, crie um <i>ranking</i> conforme o grau de relevância. Sendo, 1 a maior dificuldade e assim sucessivamente.	73
QUADRO 21 – Quais benefícios foram identificados com a adoção de um Planejamento Estratégico?	73
QUADRO 22 – Com base nos benefícios citados anteriormente, crie um <i>ranking</i> conforme o grau de relevância. Sendo, 1 o maior benefício e assim sucessivamente.	74
QUADRO 23 – A empresa possui quais dos itens listados abaixo?	75

QUADRO 24 – Forças e fraquezas das <i>startups</i>	76
QUADRO 25 – Ameaças e oportunidades das <i>startups</i>	78
QUADRO 26 – Quais das ferramentas de Planejamento Estratégico Organizacional abaixo a <i>startup</i> utiliza?.....	79
QUADRO 27 – O que te impede de implementar um Planejamento Estratégico Organizacional neste momento?.....	82
QUADRO 28 – Quais são as dificuldades encontradas pela <i>startup</i> na implementação de Indicadores?.....	84
QUADRO 29 – Com base nas dificuldades citadas anteriormente, crie um <i>ranking</i> conforme o grau de relevância.....	85
QUADRO 30 – Quais são os benefícios encontrados pela <i>startup</i> na implementação de Indicadores?.....	86
QUADRO 31 – Com base nos benefícios citados anteriormente, crie um <i>ranking</i> conforme o grau de relevância.....	87
QUADRO 32 – Quais destes indicadores relativos à perspectiva de clientes a organização utiliza na mensuração do desempenho?.....	88
QUADRO 33 – Com base nos indicadores citados anteriormente crie um <i>ranking</i> conforme o grau de importância que você atribui a cada um, numerando os indicadores conforme a sua relevância.....	88
QUADRO 34 – Quais destes indicadores relativos à perspectiva financeira a organização utiliza na mensuração do desempenho?	89
QUADRO 35 – Com base nos indicadores citados anteriormente crie um <i>ranking</i> conforme o grau de importância que você atribui a cada um, numerando os indicadores conforme a sua relevância.....	90
QUADRO 36 – Quais destes indicadores relativos à perspectiva dos processos internos a organização utiliza na mensuração do desempenho?	91
QUADRO 37 – Com base nos indicadores citados anteriormente crie um <i>ranking</i> conforme o grau de importância que você atribui a cada um, numerando os indicadores conforme a sua relevância.....	91
QUADRO 38 – Quais destes indicadores relativos à perspectiva do aprendizado e crescimento a organização utiliza na mensuração do desempenho?	92
QUADRO 39 – Com base nos indicadores citados anteriormente crie um ranking conforme o grau de importância que você atribui a cada um, numerando os indicadores conforme sua relevância.....	93

QUADRO 40 – Justificativa da pergunta: Você acha que a utilização dos Indicadores de Desempenho Organizacional pode melhorar a tomada de decisões na empresa?.....	94
QUADRO 41 – Quais dos indicadores relativos à perspectiva de clientes você julga importante implementar?	95
QUADRO 42 – Quais dos indicadores relativos à perspectiva financeira você julga importante implementar?	96
QUADRO 43 – Quais dos indicadores relativos à perspectiva dos processos internos você julga importante implementar?	97
QUADRO 44 – Quais dos indicadores relativos à perspectiva do aprendizado e crescimento você julga importante implementar?	98
QUADRO 45 – Justificativa da pergunta: Você acha que a implementação de um Planejamento Estratégico seguido da mensuração dos resultados através dos Indicadores de Desempenho pode impactar nas decisões e até mesmo no futuro da empresa?	100

LISTA DE TABELAS

TABELA – Implementação da ferramenta 5W1H.....	33
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO – Qual o motivo de não ter um maior controle relativo a Indicadores de Desempenho?.....	95
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UFN	Universidade Franciscana
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
OKR	<i>Objective and Key Results</i>
5W1H	<i>Why?; What?; Who?; Where?; When?; How?</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
ROI	Retorno Sobre o Investimento
CSAT	Customer Satisfaction Score
CAC	Custo de Aquisição do Clientes
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
DCC	Departamento de Ciências Contábeis
ROA	Rentabilidade do Ativo
ROE	Rentabilidade do Patrimônio Líquido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Objetivo geral	14
1.2.2	Objetivos específicos	14
1.3	JUSTIFICATIVA	15
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	17
2.1.1	Etapas do Planejamento Estratégico Organizacional e alguns métodos empregados	18
2.1.1.1	Etapa 1: definição da missão, da visão e dos valores da organização	19
2.1.1.2	Etapa 2: Análise SWOT	20
2.1.1.3	Etapa 3: Análise de clientes e mercados	24
2.1.1.4	Etapa 4: Análise da concorrência	26
2.1.1.4.1	1ª Força de Porter: Rivalidade entre os concorrentes existentes	28
2.1.1.4.2	2ª Força de Porter: Poder de negociação dos fornecedores	29
2.1.1.4.3	3ª Força de Porter: Poder de negociação dos compradores	29
2.1.1.4.4	4ª Força de Porter: Ameaça de novos entrantes	29
2.1.1.4.5	5ª Força de Porter: Ameaça de bens ou serviços substitutos	29
2.1.1.5	Etapa 5: Criação dos objetivos estratégicos	30
2.1.1.6	Etapa 6: Criação do plano	32
2.1.1.7	Desdobramento do Plano Estratégico	33
2.1.1.8	Análise financeira para adequação do plano estratégico	35
2.1.1.9	Alinhar o plano estratégico ao plano operacional	35
2.1.1.10	Roteiro para implantação dos planos estratégico e operacional	36
2.2	INDICADORES DE DESEMPENHO	37
2.2.1	BSC (Balanced Scorecard)	38
2.2.1.1	Perspectiva financeira	39
2.2.1.2	Perspectiva do cliente	42
2.2.1.3	Perspectiva dos processos internos	45
2.2.1.4	Perspectiva do aprendizado e crescimento	46
2.2.2	Desempenho Gerencial	48
2.3	STARTUPS	49
2.3.1	Incubadora de Startups	50
2.3.2	Fases de uma Startup	50
3	METODOLOGIA	52
3.1	DELINEAMENTO METODOLÓGICO	52
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE	53
3.3	CONSTRUCTOS DA PESQUISA	54
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	56
3.5	PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	56
3.6	ASPECTOS ÉTICOS	57
3.7	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	58
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	59
4.1	PERFIL DOS GESTORES DAS STARTUPS	61

4.2	PERFIL DAS <i>STARTUPS</i>	63
4.3	UTILIZAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL PELAS <i>STARTUPS</i>	71
4.3.1	A <i>startup</i> apresenta um Planejamento Estratégico Organizacional	71
4.3.2	A <i>startup</i> não possui um Planejamento Estratégico Organizacional	80
4.4	UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO PELAS <i>STARTUPS</i>	83
4.4.1	A <i>startup</i> utiliza Indicadores de Desempenho	84
4.4.2	A <i>startup</i> não utiliza Indicadores de Desempenho	93
4.5	PERCEPÇÃO DOS GESTORES ACERCA DO DESEMPENHO GERENCIAL ...	99
5	CONCLUSÃO	103
	REFERÊNCIAS	106
	APÊNDICE A - Questões do questionário - diagnóstico	117
	APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	126

1 INTRODUÇÃO

Com o intuito de evidenciar a relevância deste estudo e fundamentar sua realização, esta seção inicia com uma contextualização abrangente do tema e da problemática que norteia a pesquisa. Em seguida, delinea-se a forma a qual os objetivos foram organizados, destacando a importância dos mesmos. A justificativa para a condução do trabalho é exposta ressaltando o impacto do estudo na literatura e nas aplicações práticas. Por fim, a estrutura do trabalho é fornecida, proporcionando uma visão geral da organização em geral e dos principais tópicos abordados.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme ocorrem as evoluções do mercado, atreladas a um mundo globalizado e tecnológico, o ambiente externo organizacional exige uma adaptabilidade por parte das empresas (BRAGA, M.; DOMINGUES, H., 2018). Segundo Djalma de Oliveira (2018, p. 62) “[...] no atual ritmo de mudanças no ambiente empresarial, nenhuma empresa pode considerar-se imune às ameaças do ambiente, tais como a obsolescência de um produto ou a saturação do mercado.”. Além disso, as empresas sofrem com fatores internos, os quais são aqueles passíveis de controle pela empresa, mas que apesar de controláveis necessitam de um olhar atento (OLIVEIRA, D., 2023).

A compreensão dessas influências internas e externas sobre a organização, ou seja, da empresa compreendida como um sistema aberto, é o ponto de partida para a percepção da necessidade de um Planejamento Estratégico Organizacional, pois, essas influências representam possíveis obstáculos na trajetória do empreendimento (BRAGA, M.; DOMINGUES, H., 2018). Sendo assim, o Planejamento recai sobre a antecipação desses obstáculos, sobre o olhar para o ambiente interno, alinhando o pensamento organizacional e dos funcionários, deixando explícito suas metas e objetivos, além do mais, fatores externos como conhecer os concorrentes e a retenção de clientes são tratados na elaboração do Planejamento (OLIVEIRA, D., 2023).

Ainda mais, visto a importância de se ter uma mensuração do Planejamento Estratégico, são abordados os Indicadores de Desempenho, que têm por objetivo mensurar os resultados acerca das estratégias aplicadas pela empresa (VICENTE, Â., 2015). Dessa forma, uma revisão bibliográfica sobre tais Indicadores se faz necessária, bem como a identificação da utilização dos mesmos nas organizações. Por isso, o diagnóstico do Planejamento atrelado a dos

Indicadores de Desempenho podem refletir o quanto de fato são adotadas as etapas da ferramenta de Planejamento Estratégico na gestão bem como quais Indicadores são utilizados para medir a efetividade das mesmas.

Essa necessidade se faz presente também nas *startups*, modelo de negócio alvo da pesquisa por representar um viés de inovação e tecnologia e estarem inseridas em um mercado extremamente dinâmico (RIES, 2012). Tais empresas são negócios baseados em uma ou várias ideias que para saírem do campo teórico necessitam de um estudo acerca da viabilidade de implementação e o Planejamento Estratégico desponta como uma alternativa dentre as ferramentas de gestão possíveis. Dessa forma, surge como problemática a seguinte pergunta: “como as *startups* utilizam as etapas do Planejamento Estratégico Organizacional e Indicadores de Desempenho em sua gestão e quais são os benefícios e dificuldades na sua implementação?”.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Investigar a utilização de etapas de Planejamento Estratégico Organizacional e Indicadores de Desempenho na gestão de *startups* por meio de um diagnóstico.

1.2.2 Objetivos específicos

Com base no objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- traçar o perfil dos gestores e das *startups* instaladas nas incubadoras da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e da Universidade Franciscana (UFN);
- identificar a utilização da ferramenta de Planejamento Estratégico Organizacional e de Indicadores de Desempenho na gestão de organizações com destaque para benefícios e dificuldades;
- analisar as etapas de Planejamento Estratégico Organizacional e os Indicadores de Desempenho utilizados no negócio na percepção dos gestores das *startups*;
- comparar a forma de Planejamento Estratégico e Indicadores utilizados na gestão de *startups* com as estudadas na literatura;

- apontar os benefícios do Planejamento Estratégico Organizacional e da utilização de Indicadores de Desempenho na gestão, bem como as dificuldades de sua implementação na percepção de gestores de *startups*.

1.3 JUSTIFICATIVA

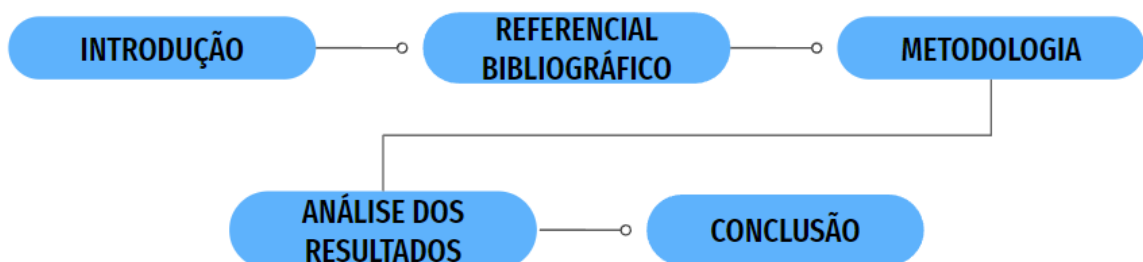
As *startups* são negócios que partem de uma grande ideia, que muitas vezes, não é necessária uma cartilha, ferramentas ou métodos para sua criação. Em contrapartida, para a mesma virar um modelo de negócio e consolidar-se no mercado é necessário fazer uso de algumas ferramentas de gestão e nesse ponto, o Planejamento Estratégico Organizacional e a mensuração do desempenho através de indicadores são fortes candidatos.

Para tanto, Ning e Ramos (2023, p.1) corroboram “[...] não existe uma receita para se ter uma ideia, mas para que ela seja validada e implementada, faz-se necessário o uso de ferramentas de Planejamento.”. Dessa forma, realizar um diagnóstico acerca da utilização dessas ferramentas, atrelando a identificação de benefícios e malefícios, na percepção dos gestores, sobre a implementação faz-se necessário.

Além disso, a pesquisa também visa relacionar as percepções e prática da implementação das ferramentas nas *startups* com a teoria pesquisada, identificando em quais pontos ocorrem convergências. Desse modo, deve-se verificar em que medida, para a amostra pesquisada, a teoria está sendo condizente, já que Neto e Schmitt (2011) argumentam que teoria e prática estão correlacionadas, onde a prática sugere a formação da teoria, porém não existem teorias absolutas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Figura 1 - Estrutura do trabalho



Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

O presente estudo está dividido em cinco capítulos com o objetivo de diagnosticar como se dá a utilização do Planejamento Estratégico e dos Indicadores de Desempenho nas *startups*, perseguindo a compreensão sobre tal problemática. O primeiro capítulo consiste na introdução, abrangendo diversos elementos essenciais. Apresenta uma contextualização concisa sobre o tema, estabelecendo o cenário e delineando sua relevância. Em seguida, apresenta o problema que servirá como base para a pesquisa, o objetivo geral e específicos entre outros elementos.

No segundo capítulo é abordado o referencial bibliográfico, apresentando conceitos e definições sobre as *startups*, o Planejamento Estratégico Organizacional e Indicadores de Desempenho. Além disso, também são abordadas as etapas de Planejamento Estratégico e os Indicadores de Desempenho.

O terceiro capítulo discorre sobre os procedimentos metodológicos empregados ao longo da pesquisa. Neste contexto, serão abordados os procedimentos de coleta e análise de dados.

Na quarta seção serão abordadas as interpretações e análises dos resultados obtidos ao longo de todo o processo. E por fim, o quinto capítulo discorre sobre a conclusão final seguida das referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de responder o problema de pesquisa serão abordados os pressupostos teóricos referentes ao mesmo. Primeiramente, esta seção irá abordar os conceitos, etapas e ferramentas do Planejamento Estratégico Organizacional, logo, os conceitos e ferramentas dos Indicadores de Desempenho após a implementação de um Planejamento Estratégico, além do Desempenho Gerencial, falando sobre a importância dessas ferramentas para a tomada de decisões dos gestores. Por fim, serão abordados os conceitos de *startup* e incubadoras de *startups*, entendendo um pouco mais sobre esse tipo de organização, bem como sua importância para o mercado atual.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

Para Zaros e Lima (2009), o Planejamento Estratégico Organizacional é uma ferramenta mutável onde o empreendimento traçará sua missão e visão com o objetivo de cumprir suas metas através de uma análise da organização, de forma a corrigir imperfeições e melhorar os processos. Já para Rasmussen (1990 apud Souza e Dias, 2016), o Planejamento Estratégico “engloba planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas dos pontos fortes e fracos da organização.”.

De acordo com Oliveira (2009 apud Souza e Dias, 2016), o Planejamento Estratégico se caracteriza como um processo administrativo onde se busca estabelecer qual o melhor caminho a ser seguido pela organização com o intuito de otimizar a interação com fatores externos e atuando sempre de forma inovadora no mercado de trabalho.

Segundo Drucker apud Chiavenato e Sapiro (2020, p. 33), o Planejamento Estratégico é:

o processo contínuo de, com o maior conhecimento possível do futuro considerado, tomar decisões atuais que envolvem riscos futuros aos resultados esperados; organizar as atividades necessárias à execução das decisões e, através de uma reavaliação sistemática, medir os resultados face às expectativas alimentadas.

Ademais, de acordo com Djalma de Oliveira (2023) o Planejamento Estratégico se caracteriza por um conjunto de ações do executivo que buscam mudanças no futuro, para que desta forma, não ocorram mais os mesmos erros do passado. Além disso, planejar resulta na diminuição de incertezas no momento de tomar decisões importantes dentro da organização,

deste modo, aumentando as chances de sucesso na busca das metas empresariais (OLIVEIRA, D., 2023).

Em contrapartida, da mesma forma que existem benefícios na implementação de um Planejamento Estratégico Organizacional, durante esse processo, poderão surgir dificuldades. De acordo com Sousa *et al.* (2013) apud Freitas e Bontempo (2019), o Planejamento pode não sair conforme o esperado, visto as mudanças e escolhas que precisam ser feitas durante todo o processo, sendo ele lento. Ademais, colocá-lo em prática se torna algo muito mais difícil do que formulá-lo, podendo aparecer muitos empecilhos durante a trajetória estratégica, visto que muitas pessoas de diferentes personalidades e funções precisam estar focadas em um mesmo objetivo e com muito comprometimento e coordenação (SULL *et al.*, 2015 apud FREITAS; BONTEMPO, 2019).

Através disso, Hrebiniak (2006) apud Freitas e Bontempo (2019), elencou quais são as maiores dificuldades encontradas na execução da estratégia definida a partir do Planejamento Estratégico Organizacional, abaixo estão algumas delas:

- A estratégia implementada foi insatisfatória ou ineficiente;
- Falta de recursos financeiros para desenvolver a estratégia estabelecida anteriormente;
- Tentar desenvolver a estratégia quando se há uma hierarquia que vai contra o processo;
- Falta de incentivo durante o processo de implementação;
- Falta de conhecimento sobre as metas e objetivos estratégicos em alguns setores da organização;
- Falta de capacidade de gerar mudanças, bem como superar a resistência interna.
- A execução demanda muito tempo, o que pode acarretar na perda de foco durante o processo.

Através disso, identificados que não só apenas benefícios são encontrados na implementação de um Planejamento Estratégico, por ser um processo longo e árduo, também trará muitas dificuldades, mas que no final trarão grande sucesso para a organização.

2.1.1 Etapas do Planejamento Estratégico Organizacional e alguns métodos empregados

O Planejamento Estratégico Organizacional busca sempre a melhor forma de alcançar o sucesso, estudando como será desenvolvido cada processo dentro da organização. Portanto, para que esse objetivo seja alcançado com êxito, é necessário que todos do corpo funcional da empresa estejam unidos, com apoio e máximo comprometimento em cada passo, para que posteriormente se implemente todas as etapas de Planejamento necessárias e se alcance um

aumento na eficácia, eficiência e competitividade no atual mundo globalizado. (BARBOSA; BRONDANI, 2004).

As etapas de Planejamento Estratégico representam o passo a passo para a implementação da ferramenta ou fases para a realização do diagnóstico da situação da empresa perante aspectos internos e externos (OLIVEIRA JÚNIOR, 2017). Assim, a estruturação das etapas a seguir é uma adaptação de Tadeu Cruz (2017), sendo acrescido a cronologia embasamento proveniente de outros autores do tema contendo ferramentas e métodos para a realização de cada etapa.

2.1.1.1 Etapa 1: definição da missão, da visão e dos valores da organização

A primeira etapa diz respeito a identidade organizacional da empresa, onde serão definidos sua missão, visão e valores. De acordo com Tadeu Cruz (2017), é preciso ter muito cuidado e atenção na hora de defini-los, pois, os mesmos irão acompanhar a empresa em seu dia a dia, sendo discutido a partir de quais pressupostos a organização buscará seus objetivos futuros. Ainda, de acordo com o autor, é caracterizada como a etapa mais importante do Planejamento.

A tríade composta por missão, visão e valores representam uma ligação entre si, mostra qual o propósito da empresa fazendo com que seus colaboradores pensem de forma mais rápida e inovadora em situações complicadas que possam vir a ocorrer no dia a dia (MACHADO, 2009). Tal ligação é demonstrada na Figura 1.

Figura 2 - Missão, visão e valores



Fonte: Alexandre Conte (2014).

A missão da empresa pode ser descrita, segundo Heemann (2022) como “[...] aquilo que ela determina como a razão de ser do seu negócio, a sua entrega ao cliente”. Ou seja, é o propósito pelo qual a empresa existe, o porquê de ela ter sido criada e qual a sua finalidade no mercado de trabalho. Para Tadeu Cruz (2017), a missão da empresa deverá definir quais são os propósitos e responsabilidades perante aos seus clientes e a sociedade. Além disso, o mesmo autor fala sobre o propósito de se definir uma missão: “[...] ser algo com muito mais significado do que uma simples descrição daquilo que é feito internamente. A missão retrata a verdade de que o resultado da organização é maior do que a soma das partes do que é feito” (CRUZ, 2017, p. 6).

Ademais, Lobato (2012 apud NOTARO, 2020), cita que para que seja possível definir a missão de uma organização, as seguintes perguntas deverão ser respondidas: a) Qual o negócio da organização?; b) Quem são nossos clientes?; c) Qual a nossa vantagem competitiva?; Qual a nossa contribuição social?. Desta forma, mostrando o porquê da existência da empresa, o que é feito e para quem é feito.

Em contrapartida, enquanto a missão possui o propósito de mostrar quais são as intenções da empresa na sociedade e qual sua importância, a visão demonstra qual o futuro que a empresa busca alcançar. Tadeu Cruz (2017, p. 6) diz que a visão “[...] é a antecipação do futuro desejado para a organização”. Sendo assim, a visão mostra um futuro que seria ideal para a empresa.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011 apud NOTARO, 2020) ressaltam que a visão organizacional deve ser curta e concisa, além de que, a mesma deve transmitir quais são os seus valores e interesses. Ainda, segundo os autores, a elaboração da visão se torna mais eficaz quando mais pessoas são envolvidas no processo e para que se alcance seus objetivos futuros, a visão deve ser coerente, realista e praticável.

Com relação aos valores organizacionais, Tadeu Cruz (2017, p. 6) define como “[...] princípios morais ou crenças que servem de guia para o comportamento de todos os colaboradores dentro da organização”. Além disso, para Rovina (2020), os valores caracterizam-se como a forma que a empresa irá se comportar ao longo do tempo para atingir seus objetivos, além disso, é muito importante que os colaboradores estejam cientes e tenham em mente todos os valores da organização.

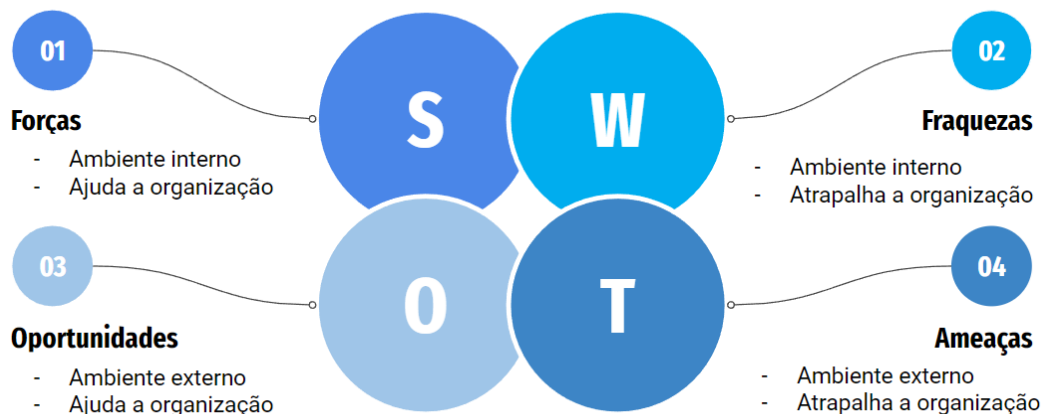
2.1.1.2 Etapa 2: Análise SWOT

A Análise *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* (SWOT), é uma das ferramentas utilizadas no Planejamento Estratégico Organizacional e é um acrônimo das palavras: Força, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Na visão de Casarotto (2019), a mesma é utilizada para fazer uma análise dos cenários internos e externos à organização, bem como, um apoio para a tomada de decisões sobre problemas atuais e na implementação de novos projetos.

Ademais, a ferramenta foi criada para auxiliar na evolução do Planejamento Estratégico Organizacional, tendo como objetivo analisar os ambientes internos e externos da organização, de modo a criar estratégias de negócios com o intuito de melhorar seu desempenho dentro do mercado (SCHERER *et al.* 2020). Outrossim, os autores reforçam que tal ferramenta mostra de forma conjunta os elementos que ajudam e os que atrapalham a organização, desta forma, melhorando a visão da empresa e auxiliando na tomada de decisões. Na Figura 2 pode-se ver quais são esses elementos.

Todavia, a Análise SWOT, além de auxiliar na tomada de decisões com objetivos de crescimento, também, pode ser utilizada apenas para autoconhecimento empresarial com o objetivo de analisar o negócio mais a fundo e elaborar planos de ação em conformidade com o ambiente estudado (SILVA, A. L. 2018).

Figura 3 - Estrutura Análise SWOT



Fonte: Adaptado de Mário Santos e Maria Fernandes (2015, p. 123).

Como foi mostrado acima, o ambiente externo é composto pelas oportunidades e ameaças, por outro lado, no interno fazem parte as forças e as fraquezas. Dentre eles, se

classificam como fatores positivos ou aqueles, conforme Scherer (2020), que ajudam a organização: oportunidades e forças; e os que atrapalham: ameaças e fraquezas.

A partir disso, torna-se importante entender um pouco mais sobre cada elemento que compõe a matriz SWOT. Segundo Santaella (2020), as forças são pontos internos positivos do negócio, pode-se dizer que são as vantagens que a organização possui em relação aos concorrentes, sem depender de fatores externos e sendo controlável pela empresa, por outro lado, as fraquezas são pontos negativos, são as desvantagens em relação à concorrência, porém, podem ser controlados internamente. Ademais, de acordo com o autor, as oportunidades são pontos externos que afetam a empresa positivamente, contudo, as oportunidades não são controláveis pela organização, por outro lado, as ameaças também são pontos externos, não controláveis, entretanto, afetam negativamente o andamento dos negócios.

Jungblut (2017), traz um exemplo prático relacionado às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas aos ambientes interno e externo de uma empresa de camisetas personalizadas. Pode-se ver tal exemplo no Quadro 1.

Quadro 1: Exemplo prático

FORÇAS	FRAQUEZAS
- Camisetas de fabricação local geram um retorno mais rápido sobre as encomendas	- O preço de camisetas de fabricação local não é competitivo
- Muitos clientes recorrentes que promovem o negócio	- Custos mais altos diminuem as opções de tecido devido aos custos com o inventário
- Boa classificação nos mecanismos de busca gera tráfego gratuito	- Os clientes não gostam de tirar as próprias medidas
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
- Usar a tecnologia para facilitar a tirada de medidas poderia aumentar as taxas de conversão	- Vários concorrentes estão baixando seus preços
- Novos canais de publicidade paga, como o <i>Instagram</i> e o <i>Pinterest</i> , podem ser eficazes	- Dificuldade de navegar no <i>site</i> da loja em celulares, embora o tráfego <i>mobile</i> esteja aumentando
- Roupas personalizadas estão na moda	- O dólar forte pode diminuir as vendas internacionais

Fonte: Adaptado de Jungblut (2017).

Na prática, as empresas precisam encarregar-se de trabalhar com todas as possibilidades que foram estruturadas pela análise SWOT, alguns exemplos estão na figura acima, seus estrategistas devem planejar a melhor forma de lidar com cada situação adversa, bem como

buscar por geradores de sucesso, de modo a melhorar sua performance no mercado. Além disso, após o levantamento de todas suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a empresa conseguirá antecipar seus problemas, planejando, antecipadamente quais deverão ser as mudanças futuras para a tomada de decisões e para se tornar um diferencial de competitividade do mercado atual (JUNGBLUT, 2017).

Outrossim, pode-se fazer as seguintes perguntas para orientar a organização em relação à quais são os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças dentro desse mercado globalizado, conforme o Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 - Como identificar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças

Questionamentos de acordo com o Jungblut (2017)	
Forças (ambiente interno)	“No que somos bons?” “O que fazemos melhor do que todo mundo?” “Qual é a nossa vantagem competitiva?” “O que nós fazemos que ninguém mais faz?” “O que faz os nossos clientes gostarem do nosso negócio?”
Fraquezas (ambiente interno)	“No que somos ruins?” “O que os nossos concorrentes fazem melhor do que a gente?” “Quais são os motivos de reclamação dos nossos clientes?” “O que está nos impedindo de crescer?” “Quais são as desvantagens que a nossa equipe enfrenta?”
Oportunidades (ambiente externo)	“Quais mudanças regulamentares poderiam ajudar o nosso negócio?” “O mercado está mudando de forma favorável?” “Quais oportunidades ainda não aproveitamos?” “Quais novas oportunidades estão surgindo?” “A economia atual vai nos impactar positivamente?”
Ameaças (ambiente externo)	“Quem são os nossos concorrentes atuais?” “O setor está mudando de forma a impactar negativamente o nosso negócio?” “O nosso custo de bens está aumentando?” “Tem algum suprimento fundamental ao nosso negócio se tornando escasso?” “A regulamentação está mudando de forma a prejudicar o nosso negócio?”

Fonte: Adaptado de Jungblut (2017).

Através das perguntas da tabela acima, além de identificar quais são os pontos de força, fraqueza, oportunidade e ameaça, também poderá ser feito um plano de contingência empresarial em relação às possíveis ameaças, para que em um futuro próximo, as mesmas não venham a se tornar um problema irremediável para a organização (JUNGBLUT, 2017).

2.1.1.3 Etapa 3: Análise de clientes e mercados

Conforme Tadeu Cruz (2017), na análise de clientes e mercados é preciso identificar os clientes que estão atualmente na carteira da empresa e os que poderão vir a fazer parte, além disso, é necessário ter a percepção sobre o mercado que a empresa está inserida ou que tenha vontade de ingressar, por fim atuar analisando as curvas de demanda, os custos e preços para apurar a viabilidade e mensuração do que foi observado.

Para a realização dessa etapa, bem como das posteriores, utiliza-se na sua implementação ferramentas e métodos que surgem para suplantar os desafios da execução. Com isso, será tratada no decorrer desse item a matriz BCG importante ferramenta que está alinhada ao disposto anteriormente.

A matriz Crescimento-Participação, mais conhecida como matriz BCG, surgiu em meados da década de 60 criada por Alan J. Zakon, executivo da Boston Consulting Group (BCG), juntamente com William W. Wommack e Barry Hedley, onde posteriormente foi publicada em um artigo por Bruce D. Henderson. Tal matriz representa um modelo de embasamento para as políticas de investimentos das empresas e na gestão de caixa, quando aplicada a diversos produtos (Ambrosio; Ambrosio, 2012).

Para tanto, precisa-se delimitar alguns pontos e princípios estratégicos relativos às dinâmicas do mercado, um conceito importante é a curva de experiência, sua explicação é dada pela relação inversamente proporcional entre a participação relativa no mercado e o custo relativo, de maneira vaga, na medida em que aumenta a participação no mercado se tem uma diminuição nos custos (Ambrosio; Ambrosio, 2012). Tal relação está exemplificada no Quadro abaixo.

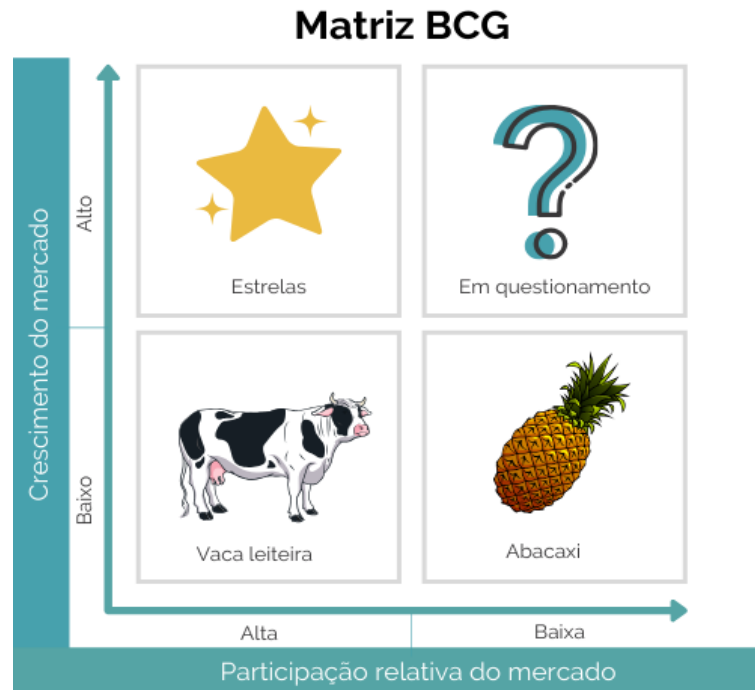
Quadro 3 - Participação relativa x Custo relativo

	Participação relativa x Custo relativo				
Participação relativa no mercado	4x	2x	1x	0,5x	0,25x
Custo relativo	64%	80%	100%	120%	165%

Fonte: Adaptado com base em Cooper e Argyris apud Ambrosio e Ambrosio (2003, p. 2).

Além disso, é necessário pressupor que o faturamento está ligado a participação de mercado da empresa, que os mercados não apresentam um crescimento sem fim, é necessário aportes adicionais para impulsionar a participação de um produto e que os lucros derivam da estabilidade do mercado (UFRJ CONSULTING CLUB, 2021).

Figura 4: Matriz BCG



Fonte: Mariano, (2020).

Conforme a matriz da figura 4, adaptada de Mariano (2020), o eixo horizontal representa a participação relativa do mercado, bem como o eixo vertical está relacionado ao crescimento do mercado onde a empresa está operando. Assim, dentro da matriz pode-se perceber quatro quadrantes: estrelas, em questionamento ou ponto de interrogação, vaca leiteira, por fim, abacaxi.

O primeiro quadrante é denominado ponto de interrogação, conforme Appio e Vieira (2006) se caracteriza por um mercado de alto crescimento, porém o produto apresenta uma baixa participação relativa. Já o segundo são as estrelas, onde o produto já passou com êxito pelo quadrante ponto de interrogação, caracterizado por tomar a liderança do mercado de atuação que está com um alto crescimento. Além disso, outro quadrante é a vaca leiteira, o produto é líder em um mercado já consolidado, apresenta um crescimento contido, uma lucratividade superior e permite com que a empresa comece a investir em outros produtos. Por fim, também conforme Appio e Vieira (2006), é o quadrante animais de estimação ou também

conhecido como abacaxis, o negócio já apresenta uma participação de mercado retraída, com um pequeno crescimento ou inexistente, podendo até mesmo trazer prejuízos.

2.1.1.4 Etapa 4: Análise da concorrência

A Análise da Concorrência é uma estratégia que identifica quem são os concorrentes que a organização possui em seu ambiente externo, bem como, pesquisar quais são os produtos, estratégias de *marketing*, forças e fraquezas que a concorrência carrega consigo em relação ao mercado e a empresa, com o objetivo principal de identificar oportunidades de negócio para fortalecer as estratégias adotadas pela organização em questão (MORANDI, 2021).

De acordo com Carrilo, entre os anos de 2015 e 2019 o número de *startups* aumentou cerca de 207%, indo de 4.151 para 12.727 unidades no Brasil. Através disso, torna-se indubitável que com a triplicação do número de *startups* a concorrência também aumenta, por isso, torna-se importante a realização de uma análise da mesma, visto o mundo globalizado cada vez mais competitivo.

A concorrência está presente em todos os tipos de empresas e também nas pessoas, todos querem se sobressair sobre os demais. Cada empresa tem pré-estabelecido aonde quer chegar, e para que isso aconteça, estratégias competitivas deverão ser utilizadas para alcançar o objetivo dentro do mercado atual (MIRA *et al.*, 2019).

Através disso, antes mesmo de analisar a concorrência, a organização deve fazer uma análise de si mesma com o intuito de se conhecer melhor, entender sobre os produtos que comercializa, sua capacidade de atendimento ao público, para que então se comece uma pesquisa sobre concorrentes com características semelhantes (COUTO, 2023). Partindo desse pressuposto, pode-se citar a Análise SWOT que foi abordada na etapa 2 de planejamento estratégico. Através dela, a empresa terá conhecimento o suficiente sobre suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, para assim, analisar a concorrência posteriormente e ganhar com isso.

Em consequente, a coleta de informações sobre os concorrentes torna-se de grande importância para a tomada de decisões. Tais referências podem ser coletadas de inúmeras fontes como: relatórios publicados, revistas, imprensa comercial, clientes, fornecedores, funcionários e etc. (BOSCOV; ROCHA; PORTER apud MISSUNAGA *et al.*, 2019).

Dito isso, o Quadro 3 mostra por que as empresas devem fazer uma análise da concorrência, sua importância, o que a torna imprescindível para um negócio no mundo inovador em que vivemos.

Quadro 4 - Por que fazer a Análise da Concorrência?

Saber qual é a proposta de valor da organização	Conhecer os pontos fortes da concorrência	Saber quais são os pontos fracos da concorrência	Entender o ponto de vista dos concorrentes
"conhecendo os seus concorrentes, fica mais fácil descobrir também o que diferencia a sua empresa das outras. Isso pode guiar suas estratégias de <i>marketing</i> "	"entender onde seus concorrentes estão acertando permite ajustar suas estratégias para não ficar para trás. E mais: possibilita trabalhar para superar os padrões do seu segmento"	"da mesma maneira, é importante descobrir onde a concorrência está falhando. Essas lacunas deixadas por outras empresas do seu mercado são oportunidades para se diferenciar"	"ao estudar avaliações dos clientes das empresas concorrentes, você consegue entender o que pode melhorar no seu negócio também"

Fonte: Elaborado pelos Autores baseado em Morandi (2021).

Ou seja, através da análise da concorrência a empresa consegue o recurso mais importante que uma empresa precisa: a informação. A partir da mesma, de acordo com o quadro acima, consegue-se mais qualidade e eficiência na tomada de decisões e também oportunidades para crescer no mercado de trabalho em relação aos concorrentes.

Em uma segunda análise, pode-se citar uma ferramenta clássica usada até hoje na prática em empresas que buscam um Planejamento Estratégico bem estruturado e em aulas de administração e *marketing*. Tal ferramenta ajuda a entender quais são as forças competitivas que existem dentro do ramo da empresa, facilitando uma análise eficaz da concorrência e do ambiente em que está inserida: As 5 Forças de Porter (CASAROTTO, 2020).

Para Porter (1979) apud Casarotto (2020), entender a concorrência é imprescindível para formular estratégias de negócio, porém, existem outros atores que influenciam o mercado e devem ser estudados em conjunto para se alcançar o sucesso. Ou seja, o nível de competitividade existente seria medido pela soma de todos os fatores que influenciam o mercado externo, nos quais, juntos, foram nomeados como As 5 Forças de Porter, que quando bem analisados permitem identificar quais são as tendências e os possíveis cenários futuros. Abaixo, na Figura 5 podemos ver quais são essas 5 forças.

Figura 5 - As 5 Forças de Porter



Fonte: Porter apud Joan Magretta (2019).

Na percepção de Magretta (2019, p. 49) em relação às forças de Porter, “A questão real da competição não é superar os rivais. Nem conquistar uma venda. Trata-se de obter lucro. Competir por lucros é algo mais complexo. É uma luta que envolve diversos competidores, não apenas concorrentes (...)”. Ainda, o autor reforça que além de competir por lucros, também competem com seus clientes que querem qualidade e quantidade pagando o mínimo possível, com seus fornecedores que querem receber muito e entregar pouco, com fabricantes ou prestadores de serviços que pode substituí-los e por fim compete com seus concorrentes e com os que estão entrando no ambiente externo, os quais impõem limites para os preços que podem ser cobrados dos clientes dentro do mercado em que estão inseridos.

Em uma avaliação referente às 5 forças de Porter, Magretta (2019) entende que todas as forças possuem relação direta com a lucratividade do setor em que a empresa está inserida. Cada força exerce uma certa influência sobre preços e custos do mercado, algumas mais e outras menos, e essa diferença entre eles resulta na lucratividade da mesma.

2.1.1.4.1 1ª Força de Porter: Rivalidade entre os concorrentes existentes

Quando a rivalidade se apresenta mais intensa no ambiente, tem-se uma lucratividade menor. Existem vários tipos de rivalidade: competição por preço, por propaganda, serviços ao cliente, etc. Porém, Porter adverte que a mais prejudicial de todas é a competição por preço, onde os concorrentes baixam-no para atrair mais clientes e superar os concorrentes, mas, isso também resulta no aumento dos custos e diminuição dos lucros (Porter apud Magretta, 2019).

2.1.1.4.2 2ª Força de Porter: Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores podem determinar os preços das matérias primas, sempre querem cobrar mais e entregar menos qualidade, resultando em uma lucratividade menor. Esses barganhadores se tornam mais fortes quando existem poucos deles no mercado, quando não concorrem com outros produtos que podem vir a ser substituídos, sendo também, um insumo de grande relevância para as empresas, etc. (Casarotto, 2020).

2.1.1.4.3 3ª Força de Porter: Poder de negociação dos compradores

Compradores poderosos vão influenciar o mercado a baixar os preços, bem como exigir a agregação de qualidade e valor aos produtos que julgam insuficientes, resultando em uma queda da lucratividade (Porter apud Magretta, 2019).

2.1.1.4.4 4ª Força de Porter: Ameaça de novos entrantes

Os novos entrantes são aqueles que entram de surpresa no mercado, mostrando novos produtos e novidades e conseqüentemente atraindo os clientes, fazendo com que outros percam o espaço que conquistaram (Casarotto, 2020).

Barreiras de entrada são feitas por integrantes do mercado para se proteger de novos concorrentes, isso afeta a lucratividade do setor, pois uma das alternativas é limitar os preços para que o mercado se torne menos atrativo (Porter apud Magretta, 2019).

2.1.1.4.5 5ª Força de Porter: Ameaça de bens ou serviços substitutos

Podem surgir empresas que vendem produtos que substituem os que as empresas vendem dentro do setor, gerando grande impacto, as quais serão obrigadas a refazer suas estratégias de negócio (Casarotto, 2020). Tal fato, igualmente às outras forças, afeta na lucratividade das organizações inseridas no mercado (Porter apud Magretta, 2019).

2.1.1.5 Etapa 5: Criação dos objetivos estratégicos.

A quinta etapa é traçar objetivos para os próximos 3 a 5 anos, sempre analisando-os de 12 em 12 meses ou sempre que houverem novos acontecimentos que afetam direta ou indiretamente nos objetivos da organização (CRUZ, T., 2017).

Para Perfeito (2007), o objetivo estratégico é determinado pelos resultados que a empresa busca alcançar, sejam eles quantitativos e/ou qualitativos em um prazo determinado, para que deste modo a organização consiga alcançar sua missão e visão.

De acordo com Carvalho (2023, p. 90), os objetivos devem ser “específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporizados”. Ou seja, os mesmos não podem ser amplos, caso contrário, ficaria difícil de se estabelecer um plano posteriormente, além disso, deve-se conseguir mensurar os desempenhos e os resultados sejam eles quantitativos ou qualitativos, a empresa, também, deve ser realista e estabelecer os objetivos que são devidamente alcançáveis, evitando desmotivações, trazendo resultados que serão benéficos para a organização bem como ter preestabelecido quanto tempo levará para que tal meta seja alcançada (CARVALHO, J. 2023).

Uma ferramenta muito utilizada por empresas do Vale do Silício para a definição de objetivos e metas estratégicas, é a Metodologia OKR (*Objective and Key Results*), ou Objetivos e Resultados-chave em português. Tal metodologia foi utilizada pelo *Google* quando o mesmo ainda era uma pequena empresa na qual todos seus 85 funcionários cabiam em volta de uma mesa de ping pong, hoje, o *Google* tem mais de 85 mil funcionários, e ainda utiliza a mesma metodologia (ROCHA, T. 2022).

Como foi visto acima, os OKRs são representados por dois componentes, os Objetivos e os Resultados-chave. Os objetivos dizem quais são as intenções da empresa para o futuro, qual a direção que ela gostaria de seguir e os resultados-chave estão diretamente ligados na ação de atingir o objetivo com sucesso, sempre indicando se foi alcançado ou não. Ademais, os objetivos devem ser sempre compartilhados com todos os níveis hierárquicos da organização, deste modo, todos saberão quais são as metas da mesma (ROCHA, T. 2022).

Outrossim, de acordo com Niven e Lamorte (2016) apud Anguita e Guimaraes (2023), os Resultados-chaves devem ser quantitativos para que quando atingidos, seja algo claro e preciso. Os Resultados-chave buscam estabelecer pequenas metas para cada objetivo da organização, conforme exemplificado no Quadro 4 abaixo.

Quadro 5: Exemplo real: Intel (1980 - 2º Trimestre)

OBJETIVO ESTRATÉGICO
Estabelecer o 8086 como a família de microprocessadores de 16 bits de maior desempenho
RESULTADOS-CHAVE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver e publicar 5 <i>benchmarks</i> capazes de mostrar um desempenho em nível excepcional do 8086 (Aplicativos) 2. Trocar a embalagem de toda a família de produtos 8086 (Marketing) 3. Começar a produção da peça de 8MHz (Engenharia, fabricação) 4. Amostrar o coprocessador aritmético até 15 de junho (Engenharia)

Fonte: Doerr, 2018 apud Anguita e Guimarães (2023, p. 7).

Ou seja, no Quadro 1 acima fica evidente que o objetivo estratégico apresenta um caráter qualitativo enquanto os Resultados-chave são quantitativos, tornando-os mais controláveis.

Para a implementação do OKR é utilizado um guia para as empresas que querem que este método faça parte do seu dia a dia, o mesmo está demonstrado na Figura 6 abaixo.

Figura 6: Implementação do Método OKR



Fonte: Souza (2018) apud Maria Teresa Morais (2021, p. 33).

A primeira etapa diz respeito à definição de OKRs estratégicos, ou seja, são aqueles objetivos que estão atrelados à missão da organização. Logo, tendo em vista que todos os setores da empresa são interligados, cada um fará suas OKRs táticas, porém, consecutivamente deverá ser feito um monitoramento para analisar se todos os setores estão caminhando em uma mesma trilha. Ademais, tais análises devem ser feitas ao longo de todo o processo, caso ocorra algo inesperado, as metas poderão ser modificadas sempre que necessário (MORAIS, M. T. 2021).

Portanto, o método OKR traz consigo fatores que os torna importante para a utilização em organizações, como gerar um ambiente mais afetivo para colaboradores e gestores visto que todos participam da elaboração dos objetivos e metas da empresa, bem como garantir uma forma mais eficiente de atingir os resultados e possibilitar com que se faça uma análise de cada membro envolvido nas OKRs, medindo seu desempenho (MORAIS, M. T. 2021).

2.1.1.6 Etapa 6: Criação do plano.

De acordo com Perfeito (2007), o plano busca implementar estratégias para se alcançar o objetivo, deixando claro quem será o responsável por cada ação dentro da organização, bem como criar um cronograma e saber quanto custará cada etapa.

No plano estratégico serão apresentadas todas as tarefas que precisarão ser realizadas para alcançar os objetivos estratégicos elencados na Etapa 5 de Planejamento Estratégico, bem como, quais serão os responsáveis por cada ação, qual será o tempo de execução, quais serão os recursos gastos para a concretização desse objetivo, formas de avaliação e os resultados esperados (CARVALHO, J. 2023). Além disso, o autor complementa que depois de tudo preestabelecido o orçamento do plano poderá ser feito para a empresa ficar ciente de quanto irá gastar com a elaboração do mesmo.

Para a criação de um plano de ação, uma ferramenta que pode ser utilizada é a 5W1H na qual consiste em um formulário que ajudará a empresa a definir suas ações para atingir suas metas e objetivos que já foram pré-estabelecidos na etapa anterior de Planejamento Estratégico. Além disso, a mesma ajudará a identificar, além das ações, como e onde estas serão realizadas, o porquê e quais são os funcionários que terão a missão de concluí-las em um tempo estabelecido pelo plano (Peinado e Graeml, 2007 apud Quilicone e Pierre, 2021).

O 5W1H tem por objetivo responder a seis perguntas de acordo com Moretti *et al.* (2019): “*Why?* (Por que fazer?), *What?* (O que fazer?), *Who?* (Quem irá fazer?), *Where?* (Onde fazer), *When?* (Quando fazer?) e *How?* (Como fazer?)”. Ainda, segundo os autores, a

implementação dessa ferramenta tem o intuito de identificar e colocar no papel o que, como, quem e quando precisa ser feito para alcançar os objetivos e metas específicas da organização para que se consiga enxergar e analisar de uma forma mais clara e eficiente tendo um melhor controle sobre os processos. No Quadro 5 abaixo pode-se ver um exemplo de aplicação de tal ferramenta.

Tabela: Implementação da ferramenta 5W1H

Porque - Melhorar a Manutenção				
O que fazer	Como fazer	Quem fará	Onde	Prazo
Codificação das máquinas/equipamentos	Cadastrar todos os locais e equipamentos	Técnico de manutenção	Empresa	De 3 à 6 meses
Tagueamento das máquinas/equipamentos	Cadastrar todos os locais e equipamentos	Técnico de manutenção	Empresa	De 3 à 6 meses
Ficha Técnica das máquinas/equipamentos	Identificar os componentes do maquinário	Técnico de manutenção	Empresa	30 dias
Ficha de Ordem de Manutenção	Preenche e identificar a falha/defeito do maquinário	Operador e técnico de manutenção	Empresa	Quando necessitar
Treinamento dos colaboradores do setor de costura	Treinamento	Técnico de manutenção	Empresa	30 dias

Fonte: Isabel Moretti *et al.* (2019).

Portanto, conforme visto acima, tal ferramenta pode ser entendida como uma forma de organizar o pensamento dos gestores conforme suas necessidades, ajudando, também, os funcionários nos processos operacionais (Karen Silva *et al.* 2022).

2.1.1.7 Desdobramento do Plano Estratégico

Conforme o Dicionário Michaelis (2023) em sua versão *on-line*, “1 Ato ou efeito de desdobrar(-se); desdobre, desdobro. 2 Divisão, em duas ou mais partes, daquilo que constituía uma unidade; desmembramento, fracionamento, segmentação.”. Dessa forma, desdobramento do plano estratégico é a divisão do mesmo em partes, com a finalidade de estudá-las de forma separada. Assim, para a sequência das etapas do Planejamento Estratégico descritas no trabalho, atrela-se a etapa anterior, onde se tem o entendimento e criação do plano, com a etapa atual resultante do desdobramento do plano previamente definido.

Para tanto, nessa etapa do Planejamento Estratégico, conforme cita Tadeu Cruz (2017), se faz necessário o desdobramento do mesmo, para que seja possível traçar um alinhamento com a realidade financeira da empresa, de forma a impactar no restante do desenvolvimento do Planejamento Estratégico. Com isso, o mesmo cita que o primeiro desdobramento será o

Planejamento Tático, no qual terá o objetivo de criar uma ponte entre os Planejamentos Estratégico e Operacional das empresas.

De acordo com Djalma de Oliveira (2023, p. 18) o Planejamento Tático pode ser definido como:

[...] a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico.

O Planejamento Tático também é definido por Carlos de Oliveira e Cataneo apud Nogueira Júnior e Carlos de Oliveira (2017) como:

Nessa etapa não são realizadas as operações do dia-a-dia, pois essa é a função do planejamento operacional, com a definição estratégica da empresa, o Planejamento Tático começa a tomar formato, escolhendo alternativas viáveis economicamente.

Já com relação ao Planejamento Operacional, Carlos de Oliveira e Cataneo Apud Nogueira Júnior e Carlos de Oliveira (2017), conceituam como os parâmetros necessários para que seja desenvolvido o Planejamento Operacional, por meio do nível tático e operacional, sendo essa a fase onde acontece a execução das atividades. Por outro lado, Hoji e Silva apud Nogueira Júnior, Carlos de Oliveira (2017) referem-se ao Planejamento Operacional como:

O Planejamento Operacional é distribuído em ações realizadas por áreas e em tempos diferentes, sendo que nessa etapa está em um nível onde a execução das ações acontece com planos específicos para cada departamento, mas que, em sua totalidade, garantem uma maximização dos recursos da empresa.

Conforme Tadeu Cruz (2017) o Planejamento pode ser dividido, nesses três tipos tratados anteriormente, em Planejamento Estratégico, Tático e Operacional. Dessa forma, levando em consideração os níveis do Planejamento analisados e a cooperação dos membros de cada nível, uma ferramenta passível de utilização é a Administração Participativa.

No que se refere à Administração Participativa conforme Ferreira, Reis e Pereira (2006, p. 127) “[...] é uma filosofia que exige que o processo organizacional de tomada de decisões seja feito de forma que os recursos e responsabilidades necessários sejam atendidos até o nível hierárquico mais apropriado.”

Conforme Bonome apud Sobrinho (2020) a Administração Participativa consiste em um processo organizacional de tomada de decisões, de modo em que os recursos e

responsabilidades estejam presentes em todos os níveis hierárquicos. Além disso, Cunha apud Sobrinho (2020) acredita que a Administração Participativa é uma prática que considera as necessidades de cada indivíduo, o mesmo passa a ter um envolvimento maior, participação em grupos e poder de decisão, de forma a contribuir na eficácia dos processos.

Por fim, Bonome apud Sobrinho (2020) acredita que ocorre um fortalecimento de tal processo conforme a velocidade das mudanças, difusão do conhecimento e aumento das comunicações. Assim, o mesmo entende que a Administração Participativa surge com a pretensão de aumentar a competitividade, mediante a cooperação, bem como a redução das divergências, tudo isso aliado a uma redução da alienação dos indivíduos.

2.1.1.8 Análise financeira para adequação do plano estratégico.

Conforme Tadeu Cruz (2017) essa fase consiste na análise para identificar a viabilidade econômico-financeira para que o plano estratégico possa ser, de acordo com o planejado, executado. Além disso, o mesmo cita a ferramenta de orçamento, para a utilização na tomada de decisão sendo ela preponderante para execução de cada estratégia previamente proposta. Com isso, o entendimento e conhecimento prévio dos custos necessários para a implantação dos objetivos e metas estratégicas para o cumprimento do planejamento, passa pela presença de profissionais capacitados detentores de conhecimento acerca do tema, tornando difícil a sua execução.

De acordo com Frezatti (2007, p. 31), a elaboração do orçamento necessita de:

[...] que os objetivos definidos pela organização sejam contemplados e perseguidos. Caso isso ocorra, o orçamento deve ser revisado e ajustado, já que ele é o instrumento gerencial que deve proporcionar a realização dos objetivos.

O mesmo atribui aos projetos como os investimentos realizados, analisados e decididos com base na estratégia proposta pela organização, de modo que não apresentar tais características frustra a adequação financeira global referente às estratégias realizadas. Além disso, atribuir importância a um projeto passa por se algum dia o mesmo resultará em um retorno para empresa, mesmo que a visão estratégica não se abstraia da ideia de retorno.

2.1.1.9 Alinhar o plano estratégico ao plano operacional.

Conforme Tadeu Cruz (2017) é nessa fase em que se faz o desdobramento do plano estratégico em plano operacional, onde para esse alinhamento pode-se usar a metodologia Hoshin Kanri como base.

Essa metodologia pode ser entendida e interpretada pela sua visão oriental, onde teve seu início, ou pela sua versão ocidental, onde é denominada Gerenciamento pelas Diretrizes. Para tanto, sua origem remonta após II Guerra Mundial proveniente do Statistical Quality Control japonês conforme cita Mendes, Silva e Tammela (2017).

Além disso, conforme cita Ayala (2010) tem-se uma incoerência entre os objetivos traçados pelos níveis mais alto da empresa para com os níveis operacionais, tornando assim, um dos maiores percalços de uma organização. Para tanto, o mesmo explica que a ferramenta *Hoshin Kanri* surge como solução para essa deficiência.

Conforme Akao (2004) e Wicher & Chau (2007) apud Cardoso (2020, p. 29) “O termo Hoshin Kanri é uma composição de caracteres japoneses, os quais podem ser interpretados como gerenciamento da direção estratégica”. Além disso, Kondo apud Ayala (2010, p. 37) traça alguns dos pontos importantes da ferramenta como: as diretrizes anuais, as diretrizes de qualidade, a conversão das diretrizes metodológicas em objetivas, por último, um desdobramento que parte de cima para baixo e de baixo para cima, com base na ideia de hierarquia.

2.1.1.10 Roteiro para implantação dos planos estratégico e operacional.

Essa etapa pode ser definida, conforme Tadeu Cruz (2017, p. 22), como a:

Criação do roteiro e cronograma de implantação do plano operacional. Isso deve obrigatoriamente incluir mapeamento, análise, modelagem, implantação e gerenciamento de processos de negócio.

Conforme Ostrega *et al.* apud Correia, Leal e Almeida (2002) a análise de processo de negócio consiste em uma técnica essencial que assessora na compreensão, análise, melhorias acerca do desempenho organizacional. Além disso, auxilia a empresa na estruturação de suas dificuldades, mapeamento e criando planos de ataque às causas identificadas.

Na sequência para o entendimento de como o processo é mapeado e analisado, Hammer cita que:

Assim que um processo entra em vigor, ele precisa ser gerenciado de modo contínuo. Seu desempenho, no que tange a medidas fundamentais desdobradas das necessidades dos clientes e dos requisitos organizacionais, deve ser

comparado com as respectivas metas. Essas metas podem ser baseadas nas expectativas dos clientes, em marcos de referência (benchmarks) da concorrência, nas necessidades da organização e em outras fontes (HAMMER, 2013, p. 169).

Traçando um paralelo entre os autores citados Tadeu Cruz (2017) exemplifica nessa etapa a necessidade de se implementar e realizar um acompanhamento dos desdobramentos do que foi planejado, para tanto cita a importância do gerenciamento de processos de negócios. Assim, quando citado Hammer (2013), tem-se um detalhamento da identificação da efetividade e cumprimento das metas do que foi implementado.

2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO

Indicadores de Desempenho são instrumentos que têm por objetivo verificar como está se dando o alcance dos resultados e metas que foram estabelecidos pela organização (VICENTE, Â., 2015). Ou seja, os indicadores validam os esforços que a empresa gastou para implementar suas estratégias, verificando sua eficiência ou não, analisando como está a performance dos produtos e processos internos e externos da empresa.

Diante do cenário competitivo do mercado atual, o Planejamento Estratégico se tornou fundamental para o bom andamento das organizações, porém, medir seu desempenho constatou-se como algo mais relevante ainda (Silva, A. R. e Callado, 2018). Conforme Neves (2009) apud Gabriela Tavares (2018), medir o desempenho organizacional traz consigo diversos benefícios, entre eles ver a performance da empresa em relação às medidas de Planejamento adotadas e melhorar as técnicas e processos de tomada de decisões.

Os Indicadores de Desempenho se mostram como um fator de sucesso para as organizações, pois nada se vale implementar um Planejamento Estratégico Organizacional e não validá-lo, por isso hoje, tais instrumentos são utilizados para elevar a empresa a patamares superiores dentro do mercado globalizado (Silva, A. R. e Callado, 2018). Em concomitância, Dutra (2005) apud Belokurovs (2016) ressalta que para se gerenciar uma organização de forma efetiva, é imprescindível que o desempenho desta seja medido, mesmo que seja da forma mais informal possível, pois a empresa precisa saber exatamente onde estão os erros e acertos da implementação de uma estratégia.

Outrossim, da mesma forma que a implementação de Indicadores de Desempenho Organizacional traz consigo benefícios, os mesmos podem apresentar algumas dificuldades. De acordo com a *Corporación de Desarrollo Tecnológico* (2002) apud Rezende (2005) empresas podem medir variáveis, mas nem sempre utilizam-se de um bom processamento dos dados, no

qual pode acabar resultando na utilização inadequada dos mesmos, não conseguindo transformá-los em informações úteis para a tomada de decisões dos gestores. Além disso, Bourne *et al.* (2000) apud Rezende (2005) ressalta que a perda de foco durante a implementação dos indicadores é uma das dificuldades que pode ser encontrada.

Outro problema, segundo Bracello *et al.* (2019) é a mudança que precisa ser realizada na cultura organizacional, pois, quando há uma hierarquia conservadora, haverá muitas dificuldades, podendo levar a empresa ao declínio uma vez que o mercado exige constantes mudanças. Além disso, de acordo com Kaplan e Norton (1997) apud Bracello *et al.* (2019), mais algumas dificuldades são citadas:

- Falta de entendimento e comprometimento dos colaboradores em relação à implementação de Indicadores de Desempenho;
- Estratégia de implementação incompatível com a realidade financeira;
- Falta de conhecimento.

A partir disso, neste tópico irá ser abordado diversos indicadores relevantes à continuidade da organização, quantitativos e qualitativos, a partir da ferramenta de indicadores *Balanced Scorecard* (BSC).

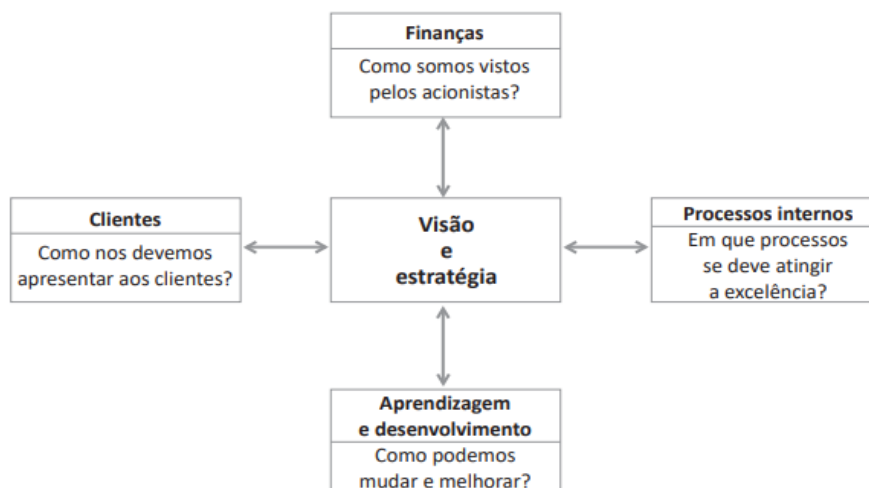
2.2.1 BSC (*Balanced Scorecard*)

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido em 1990 pelos autores Kaplan e Norton, derivado do Planejamento Estratégico, tem o intuito de mensurar quais foram os resultados da empresa, podendo ser medido antes, durante e depois das etapas de Planejamento Organizacional (Izelli e Oliveira, J. M., 2018). As autoras complementam que tal ferramenta dispõe de vários tipos de indicadores de desempenho, qualitativos e quantitativos, auxiliando a empresa a analisar sua performance a curto e longo prazo.

O principal motivo do BSC ser uma ferramenta que carrega consigo vários indicadores vem da premissa de que apenas indicadores financeiros não são suficientes para analisar a real situação atual da organização, visto que os mesmos são calculados por valores contábeis passados, nos quais são frutos de decisões já tomadas, sem agregar fatores qualitativos, apenas quantitativos (KAPLAN; NORTON, 2001 apud ZAGO *et al.*, 2008). Portanto, de acordo com os autores, além das informações contábeis para o cálculo dos indicadores financeiros, o BSC também utiliza, na mesma ferramenta, os indicadores relacionados com a satisfação dos clientes, os processos internos e a capacidade que a organização tem de melhorar ao longo do tempo nas quais irão melhorar os indicadores financeiros futuramente.

De acordo com os desenvolvedores da ferramenta, o BSC é composto por quatro perspectivas, são elas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento (Kaplan e Norton (2005) apud Izelli e Oliveira, J. M., 2018).

Figura 7: As quatro perspectivas do BSC



Fonte: Eduardo Sá Silva (2017).

Abaixo, iremos tratar sobre cada uma das perspectivas demonstradas acima, nas quais abordam objetivos de curto e longo prazo, bem como, alguns indicadores que podem ser utilizados em cada uma delas.

2.2.1.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira de uma empresa é relacionada à análise de seus resultados passados, nos quais podemos calcular indicadores econômico-financeiros, e que garantirá suporte para a tomada de decisões, ainda mais quando as mesmas fazem parte de planejamentos estratégicos da organização, deste modo, irá influenciar o crescimento da mesma e chamar a atenção de investidores (RIBEIRO; MACEDO; MARQUES, 2012).

Os indicadores de desempenho financeiros são calculados a partir de dados das demonstrações contábeis, tais como: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, entre outros. O primeiro indicador que será abordado é relacionado com a Rentabilidade da organização, na qual se caracteriza como uma das visões mais importantes para agregar valor para a empresa, verificando como está se dando a *performance* do que foi

investido através da capacidade de geração de recursos financeiros (MOTA; CUSTÓDIO, 2008 apud TEIXEIRA; AMARO, 2013). Tal indicador é o ROI (Retorno Sobre o Investimento), no qual tem o objetivo de “medir a capacidade da atividade para remunerar os investimentos realizados através dos resultados gerados, independentemente de quem os financiou” (TEIXEIRA; AMARO, 2013). Além disso, o ROI nada mais é que a divisão entre o lucro auferido e os investimentos realizados (MARTINS; CRUZ; CORSO, 2011).

Outro indicador que pode ser abordado é a Margem Líquida, que consiste na porcentagem que a organização aplica sobre o custo do produto ou serviço estabelecendo qual será o valor que pretende ganhar (PERILLO, 2022). Também, através do indicador, a mesma conseguirá verificar se o lucro estimado está sendo o suficiente para suprir todos os custos operacionais e administrativos da organização e, ainda, se a mesma está apresentando um bom resultado ao final de cada exercício. Ademais, o indicador também irá esclarecer quais são os produtos ou serviços que mais geram lucro para a organização (REIS, T., 2018).

Para Souza e Martins (2010) os Índices de Liquidez compreendem medidas que apresentam a funcionalidade de avaliar a capacidade financeira da empresa perante as obrigações com terceiros nas respectivas datas de vencimento. Para tanto, Souza e Martins (2010) indicam que tais índices são obtidos através do confronto dos valores dos bens e direitos com as obrigações adquiridas no período, ou seja, os Ativos Circulante e Realizável a Longo Prazo, com o Passivo Circulante e Exigível a Longo Prazo. Por fim, os Índices de Liquidez podem ser classificados em quatro principais, Índice de Liquidez Imediata, Liquidez Corrente, Liquidez Seca e Liquidez Geral.

O primeiro, denominado Índice de Liquidez Imediata, é expressado pela divisão do saldo em Disponibilidades pelo saldo do Passivo Circulante, resultando em um índice capaz de mensurar quanto a empresa apresenta de capacidade monetária a curto prazo para liquidar dívidas de curto prazo, conforme Souza e Martins (2010). Já o segundo índice refere-se à Liquidez Corrente, de acordo com Barroso (2007) expressado pela divisão do Ativo Circulante pelo Passivo Circulante e indica os recursos disponíveis a curto prazo que a empresa apresenta para quitar as dívidas de curto prazo.

O próximo índice mencionado é o Índice de Liquidez Seca compreendido pelo Ativo Circulante subtraído dos Estoques e o resto dessa subtração dividido pelo Passivo Circulante, conforme Barroso (2007). Dessa forma, Souza e Martins (2010) apontam que a finalidade de tal índice é mostrar o que a empresa detém de Ativo Circulante para quitar os compromissos e obrigações a curto prazo, sendo descontado o estoque da operação. Por fim, o Índice de Liquidez Geral de acordo com Barroso (2007) é composto pelo Ativo Circulante mais o Ativo

Realizável a Longo Prazo divididos pelo Passivo Circulante mais o Passivo Exigível a Longo Prazo, resultando em um quociente que expressa a capacidade financeira da empresa para quitar seus compromissos tanto de curto prazo, quanto de longo prazo.

Os Índices de Rentabilidade segundo Pereira (2018) representam uma das formas da empresa identificar se tem a capacidade de manter as suas atividades, buscando averiguar os lucros recebidos de acordo com fatores e contas patrimoniais relacionadas à atividade da empresa. Corroborando com isso, Gitman (2004) apud Lima (2017, p. 2) destaca “há diversas maneiras para considerar o quanto a empresa é rentável, dentre elas, analisando-se o lucro do ponto de vista das vendas, retorno dos seus ativos, capital próprio e, até mesmo, o valor das ações.”. Dessa forma, os índices são coeficientes de fórmulas com base no lucro e contas que expressam as vendas, os ativos totais, o capital próprio e etc. Assim, resultando nos índices mais conhecidos que são o giro do ativo, o ROA (Rentabilidade do Ativo), ROE (Rentabilidade do PL), o ROI (Retorno sobre Investimento), margem de lucro sobre as vendas e etc, conforme cita segundo Pereira (2018).

O primeiro índice Giro do Ativo conforme Pereira (2018) é expressado pela Receita Líquida dividida pelo Ativo Total, tal índice segundo Marion (2009) apud Susin (2013) compreende a eficiência da empresa na utilização dos seus ativos, voltando seu foco em gerar receita, dessa forma quanto maior for a geração de receita, maior será a eficiência na utilização dos Ativos. Além destes, o ROE, também conhecido como Rentabilidade do Patrimônio Líquido, versa sobre a aptidão da empresa em remunerar o capital investido pelos sócios, conforme Martins, Miranda, Diniz (2012) apud Lima (2017). Ademais, a fórmula desse índice é composta pelo Lucro Líquido e pelo Patrimônio Líquido, sendo o ROE o quociente obtido da divisão, tal qual retrata Pereira (2018).

O ROI é outro índice comumente citado quando falamos em rentabilidade, e de acordo com Pereira (2018) um dos mais importantes, pois dele se analisa o retorno da empresa conforme o nível de investimentos (ativos), podendo ser entendido como a união dos índices do Giro do Ativo e Margem de Lucro. Por fim, a Margem de Lucro sobre as vendas é obtida através de três possíveis fórmulas conforme Pereira (2018) sendo elas: Lucro Bruta dividido por Receita Líquida, Lucro Operacional dividido pela Receita Líquida ou Lucro Líquido dividido pela Receita Líquida. Para tanto, tais quocientes traçam uma comparação entre o Lucro obtido com o volume relacionado às vendas do período em questão, conforme cita o mesmo autor.

Os Índices de Estrutura Patrimonial permitem uma análise da situação da empresa no que tange a capacidade de quitar as dívidas, dessa forma é de grande relevância a empresa ter

noção da parcela alocada de seu capital de longo prazo nos ativos permanentes, bem como qual fatia está atrelada ao financiamento do capital de giro. (Martins, Miranda e Diniz (2014) apud da Costa (2018)). Além disso, conforme Pereira (2018) os índices estudados referentes a Estrutura Patrimonial resultam em informações que observam as decisões concernentes aos financiamentos e investimentos.

O Índice de Endividamento Geral é o quociente obtido da divisão do Capital de Terceiros pelo Patrimônio Líquido e representa a parcela de Capital de Terceiros que foram alocados a cada R\$1,00 de capital próprio da empresa (PEREIRA, 2018). Ainda, segundo o autor, outro índice é a Composição do Endividamento que mostra a natureza do endividamento, apresentando um comparativo entre o endividamento de curto prazo e o endividamento de longo prazo, de outra forma, é o percentual atrelado ao curto prazo dentro do endividamento total.

A Imobilização do Patrimônio Líquido conforme Martins, Miranda e Diniz (2014) apud da Costa (2018) representa a parcela relativa ao capital próprio que foi investido em ativos com pouca liquidez. Para tanto, tal indicador apresenta como fórmula o Ativo Não Circulante subtraído do Ativo Realizável a Longo Prazo, onde o resto dessa subtração é dividido pelo Patrimônio Líquido e resulta no quociente referente ao índice em questão. Por fim, a Imobilização dos Recursos Não Correntes refere-se, conforme Pereira (2018), à fatia dos recursos não correntes que foram alocados no Ativo Permanente. Além disso, sua fórmula é definida pela divisão do Ativo Permanente pela soma do Patrimônio Líquido com o Passivo Não Circulante.

Outro índice relacionado às dívidas da empresa é o de Garantia do Capital Próprio ao Capital de Terceiros que, conforme Madeira (2009), realiza a mensuração relativa ao percentual de recursos próprios perante aos recursos de terceiros. Além disso, tal índice apresenta em sua formulação o Patrimônio Líquido dividido pelo somatório do Passivo Circulante e do Passivo Não Circulante.

2.2.1.2 Perspectiva do cliente

Nessa perspectiva a empresa precisa atender as expectativas do cliente, analisando o seguinte questionamento: “De que forma queremos ser vistos pelos nossos clientes?” (ZAGO *et al.*, 2008, p. 25). Através disso, para entender mais sobre eles, o que buscam ou se estão satisfeitos com os produtos, pode-se listar alguns Indicadores de Desempenho em relação às suas perspectivas.

Quadro 6: Indicadores da Perspectiva do Cliente

Indicadores	Fórmulas
Retenção dos Clientes	$((\text{total de clientes no período} - \text{novos clientes no período}) / \text{clientes que você já tinha no início do período}) * 100$
CSAT:	$(\text{clientes satisfeitos} + \text{clientes muito satisfeitos}) / (\text{total das respostas})$
CAC	valor gasto/novos clientes

Fontes: Adaptado de Douglas da Silva (2021); Zendesk (2023) e Rabello (2022.)

A Retenção dos Clientes é um indicador que tem o objetivo de analisar a capacidade que a empresa tem de fidelizar seus compradores ao longo do tempo, sendo uma das métricas mais relevantes para a saúde financeira da organização. Além disso, para que os clientes sejam fiéis e não comprem com concorrentes, é imprescindível que a empresa passe confiança, qualidade e uma ótima experiência, se tornando um diferencial no mercado (SILVA, D., 2021).

Outro indicador relevante que é utilizado para o cálculo da satisfação dos clientes, é o CSAT (Pontuação de Satisfação do Cliente), no qual consiste em perguntas simples e diretas após o atendimento. Tal índice tem o objetivo de analisar, na visão do comprador, qual foi a experiência com a organização, com o intuito de melhorá-la a cada atendimento (ZENDESK, 2023). Na Tabela 3 pode-se verificar um exemplo de implantação e cálculo do indicador.

Quadro 7: Exemplo prático do CSAT

Dados do exemplo	Avaliação dos clientes (800 respostas)	Cálculo do CSAT
muito satisfeito	280	$\text{CSAT} = (300+280) / 800$ $\text{CSAT} = 580/800$ $\text{CSAT} = 0,725 * 100$ $\text{CSAT} = 72,5\%$
satisfeito	300	
indiferente	70	
insatisfeito	100	
muito insatisfeito	50	

Fonte: Adaptado de Zendesk (2023).

De acordo com o exemplo abaixo, o CSAT (Pontuação de Satisfação do Cliente) é de 72,5%, ou seja, dos 800 clientes atendidos, apenas 580 estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o atendimento disponibilizado pela organização.

Outro indicador é o Custo de Aquisição de Novos Clientes (CAC), que analisa tudo que foi gasto para trazer novos compradores para dentro da organização, ou seja, é uma métrica de quanto foi gasto em um período para adquirir uma quantidade “x” de clientes (RABELLO, 2022). Além disso, Rabello (2022, p. 1) cita alguns gastos referentes a aquisição de novos clientes:

Gastos com ações de *marketing* (*online* e/ou *offline*); Salário da sua equipe de *marketing*; Salário da sua equipe de vendas; Investimentos com mídia paga; Eventos; Comissões; Gastos em viagens; Além de todas as ferramentas e *softwares* utilizados pelo time de vendas e *marketing*.

Ademais, é importante o cálculo do CAC pois o mesmo trará uma maior previsibilidade em relação aos planejamentos de *marketing*, caso a empresa já tenha um orçamento e um objetivo em relação ao número de aquisição de novos clientes (RABELLO, 2022).

Já a taxa de abandono também conhecida como *churn rate* refere-se, segundo Tostes (2008), a uma proporção entre os clientes que de alguma forma abandonaram a empresa pela totalidade dos clientes da empresa. Conforme Hoffman e Bateson (2003) apud González e Galvão (2011) “Clientes que reclamam estão dizendo à empresa que ela tem alguns problemas operacionais ou gerenciais que precisam ser corrigidos”. Mas, independentemente dessa escolha, o cliente decidirá pela permanência ou não no fornecedor. (GONZÁLEZ; GALVÃO, 2011). Além disso, o ambiente de competitividade do mercado, atrelado a disputa de preços e tarifas entre concorrentes, bem como os consumidores que detêm um nível de conhecimento crescente, são pontos que sustentam a propensão dos clientes a trocar de fornecedor (TOSTES, 2008).

Com relação ao próximo índice Koole (2018) define Resolução no Primeiro Contato como o percentual relativo às ligações que não necessitam de um acompanhamento posterior ou outra ligação para resolução do caso. Em complemento a isso, Alexandre Oliveira (2006) argumenta que tal índice busca medir a eficiência interna e é calculado dividindo o total de chamadas que foram solucionadas no primeiro contato pelo total de chamadas efetuadas pelo cliente. Por fim, Stockford e Staples (2013) ressaltam o desejo de garantir a satisfação do cliente, já em um primeiro atendimento, dispensando novas intervenções, como encaminhamento de chamadas e comunicações de seguimento.

2.2.1.3 Perspectiva dos processos internos

A perspectiva dos processos consiste em analisar como a organização está desenvolvendo suas atividades internas, àquelas que são cruciais para a manutenção do negócio (SILVA, E., 2017). A pergunta relacionada a essa perspectiva é: “para satisfazer nossos acionistas e clientes, em quais processos de negócios devemos nos sobressair?” (ZAGO *et al.*, 2008, p. 25). Portanto, para responder tal questionamento, a empresa precisará implementar indicadores para obter informações sobre o andamento dos processos internos da organização. A seguir, iremos apresentar alguns exemplos de indicadores cruciais para a análise das atividades internas.

O primeiro deles são os Indicadores de Capacidade, onde têm por objetivo analisar a produtividade de um colaborador, uma equipe ou até mesmo da organização como um todo (MARQUES, J. R., 2022). Além disso, o autor reforça que esse indicador consegue visualizar quais são os processos da empresa que estão indo bem e quais precisam melhorar, portanto, é importante medir tais métricas, pois, as mesmas trarão mais competitividade a partir da avaliação da eficácia dos processos internos, além de que poderá ser o ponto de partida para a criação de novos objetivos e metas.

De acordo com José Roberto Marques (2022, p. 1), os Indicadores de Capacidade elencados abaixo são os mais utilizados pelas organizações:

Total de atendimentos ao cliente realizados por dia/semana/mês; Total de atendimentos realizados por colaborador; Quantidade de produtos fabricados por dia/semana/mês; Quantidade de produtos vendidos por dia/semana/mês; Quantidade de serviços prestados por dia/semana/mês.

Ou seja, todos os processos internos que podem ser quantificados em um determinado período de tempo, podem ser caracterizados como um indicador de capacidade da organização.

De acordo com Lovell (1993) apud Tupy e Yamaguchi (1998) a eficiência produtiva pode ser dividida em dois segmentos, um puramente técnico (físico) e outro alocativo (preço). Para tanto, o primeiro diz respeito à habilidade de evitar perdas, produzindo o máximo de acordo com os insumos à disposição. Já o segundo é a habilidade de associar os insumos e produtos de maneira otimizada, visto os seus preços. Além disso, conforme Evanoff e Israilevich (1991) apud Tupy e Yamaguchi (1998), uma empresa deve além de apresentar eficiência na utilização dos insumos, ser eficiente no produto (eficiência de escala).

É necessário tomar cuidado quanto a confusão entre produtividade e eficiência produtiva, conforme cita Mariano (2007) já que a produtividade nada mais é que um indicador

de eficiência relativo ao sistema produtivo, logo quanto maior a produtividade, maior a eficiência. Porém, a grande diferença entre eficiência e produtividade é que a produtividade soma-se a 3 unidades de medida, enquanto a eficiência representa um valor adimensional.

Outro exemplo de indicador de desempenho interno é o de produtividade, no qual estabelece uma relação entre produção, recursos e resultados obtidos pela empresa (IGNACZUK, 2020). Ademais, o mesmo é calculado pela razão entre a quantidade de serviços entregues e os recursos investidos durante um período de tempo determinado. Portanto, através deste indicador, os gestores conseguirão melhorar a tomada de decisões, podendo verificar qual a produtividade de cada setor, bem como de cada processo, conseguindo, até mesmo, identificar quais são os pontos fracos e fortes do negócio, o que dá lucro e o que atrapalha a ascensão no mercado (IGNACZUK, 2020).

Por último, o indicador de qualidade o qual tem como objetivo analisar justamente a qualidade na qual os produtos saem da fábrica, se possuem deformidades ou qualquer outro problema. Assim como, busca também analisar qual a satisfação do cliente em relação aos mesmos. A partir disso, a empresa conseguirá estabelecer um melhor padrão de qualidade, bem como evitar perdas por conta de máquinas defeituosas ou de operações mal realizadas, deste modo, valorizando a organização e estabelecendo uma melhor relação com os clientes (RABELLO, 2023).

2.2.1.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento é aquela ligada a fatores como a motivação, a produtividade e a satisfação interna dos gestores e colaboradores (GEREMIAS, 2014). Para tal, a pergunta usada é: “para atingir nossa visão como preservaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?” (ZAGO *et al.*, 2008, p. 25).

Além disso, nesta perspectiva, a empresa busca agregar valor à organização, com o intuito de crescer no mercado, bem como fazer da mesma, um bom lugar para se trabalhar, através da motivação de funcionários e um bom atendimento aos clientes (VEIGA, G., 2013).

Neste sentido, alguns indicadores importantes ao aprendizado e crescimento de uma empresa são elencados. O primeiro trata-se da satisfação dos funcionários, indicador que se tornou de extrema relevância para a organização e até mesmo para o próprio colaborador. Pois, por meio da motivação e da satisfação em relação ao cargo em que trabalha, os mesmos terão mais qualidade de vida, além de trazer uma maior produtividade para a organização (WERTHER & DAVIS, 1983 apud SCHMORANTZ *et al.*, 2002). O cálculo da satisfação dos

colaboradores pode ser feito da mesma forma que a satisfação dos clientes, perguntando como os mesmos se sentem-se em relação à organização e ao cargo desempenhado, com as seguintes opções: “Muito insatisfeito, Insatisfeito, um pouco insatisfeito, um pouco satisfeito, satisfeito e muito satisfeito” (SCHMORANTZ *et al.*, 2002). Desta forma, fazendo uma soma entre os que responderam “satisfeito” e “muito satisfeito”, dividindo pelo total e multiplicando por 100, dará a porcentagem de satisfação.

O próximo indicador é a retenção dos funcionários, onde são calculadas as métricas da capacidade que a organização tem de manter seus colaboradores trabalhando em seus postos, sem que abandonem o cargo e a empresa (JÚNIOR, E. A. P.; OLIVEIRA, D. A., 2016). Tal indicador pode ser calculado da seguinte forma:

Quadro 8: Retenção dos Funcionários

Indicador	Fórmula
Retenção dos Funcionários	$\left(\frac{\text{funcionários que permaneceram na organização no ano}}{\text{número de funcionários do ano anterior}} \right) * 100$

Fonte: Adaptado de Edmilson Júnior e Dalila Oliveira, (2016).

Através da fórmula acima, a organização conseguirá medir a retenção de seus colaboradores. Caso a taxa esteja alta, é sinal de que a empresa está desempenhando um bom trabalho em relação a qualidade de vida e a satisfação de seus funcionários, caso contrário, a mesma deverá implementar mais programas de motivação e reuniões para resolver este impasse.

Os próximos indicadores são relativos às medidas de alinhamentos individual e organizacional para tanto, conforme cita Menegazzi *et al.* (2017) a empresa no processo pela busca da eficácia, satisfação dos clientes e estabelecimento no mercado, as empresas procuram reorganizar seus arranjos e investir em processos que buscam melhor tomada de decisões, de encontro a isso, a proposta do alinhamento organizacional.

Para tanto, Ribas (2006) apud Menegazzi *et al.* (2017) o alinhamento organizacional refere-se a um processo gerencial que proporciona a organização a estabelecer um caminho a ser seguido, unindo os objetivos empresariais aos pessoais, estabelecendo estratégias para alcançá-los. Em complemento a isso, Ruano (2007) apud Bem Noro *et al.* (2011) afirma que não é possível administrar um ambiente organizacional sem um adequado alinhamento

estratégico organizacional, alinhado a isso Villani e Nakamura (2003) apud Gales e Ponte (2005), conforme estudo realizado por Hussey em 1996, apresentam resultados relativos a participação das pessoas, onde a motivação e comprometimento com o processo de estratégia se relaciona intimamente com o alinhamento individual e organizacional.

A avaliação de desempenho, conforme Bitencourt (2010) apud Ranzolin (2015) a avaliação de desempenho é um instrumento que busca identificar e mensurar o desempenho do pessoal da organização relacionando com o desempenho esperado pela organização. para tanto, visa um instrumento bem estruturado para alinhar o desempenho dos trabalhadores no que tange a motivação, produtividade e qualidade. Complementando isso, Ranzolin (2015) julga a avaliação de desempenho uma ferramenta utilizada pelas organizações com a finalidade de avaliar os trabalhadores em suas atividades, visando identificar se o exercício das suas funções está de acordo com o imaginado pela empresa.

2.2.2 Desempenho Gerencial

A Gestão Organizacional pode ser caracterizada por um conjunto de práticas que visam o planejamento, a execução, a mensuração e o aperfeiçoamento dos processos internos da empresa (WILLIG, 2021). Além disso, a partir dessas práticas, torna-se possível o desenvolvimento de novos planos e metas, caso, na mensuração, seja detectado algum problema na implementação do Planejamento (WILLIG, 2021).

Os Indicadores de Desempenho são utilizados pela gestão para monitorar todos os processos praticados pela organização, bem como seus resultados ao longo do período, com o intuito de mensurar o impacto das ações dos gestores (CAMPOS; MELO; MEURER, 2007). Como ainda, segundo o autor, terão o objetivo de identificar possíveis desvios do plano, bem como suas principais causas, para que posteriormente os gestores implementem um novo plano de ação para corrigir impasses e otimizar processos.

Portanto, os Indicadores de Desempenho Organizacional se tornam de extrema relevância para a tomada de decisões dos gestores. De acordo com Rotta (2004), os indicadores se tornaram uma maneira efetiva na avaliação dos processos internos da empresa, analisando se as decisões tomadas pela gestão estão em conformidade com os objetivos pré estabelecidos no Planejamento Estratégico Organizacional, bem como o quanto a organização evoluiu ao longo do processo.

Ademais, a qualidade da tomada de decisão dos gestores está fortemente ligada à mensuração do desempenho, visto que os indicadores irão possibilitar o alinhamento dos objetivos da organização com suas atividades diárias (CAMPOS, 2001 apud CAMPOS; MELO; MEURER, 2007).

2.3 STARTUPS

As *startups* são empresas em fase inicial que apresentam uma alta possibilidade de crescimento no mercado, são inovadoras e utilizam-se de pouquíssimos recursos para o desenvolvimento de suas atividades (VILENKY, 2021). Para Taborda (2006), as *startups* são empresas embrionárias, que ainda estão implementando e organizando suas operações, altamente ligadas a ideias inovadoras e a um acelerado desenvolvimento, sendo, em sua maioria, empresas tecnológicas.

De acordo com Vilenky (2021, p. 7) para a empresa ser considerada uma *startup*, a mesma deverá ter algumas características indispensáveis: ser inovadora; escalável, dinâmica e automatizada. Logo, define-se que esse tipo de empreendimento utiliza da tecnologia e da inovação como principais pilares para a criação e solução de ideias escaláveis, permitindo, desta forma, que as decisões sejam tomadas de forma rápida e inteligente, não se preocupando com qualquer tipo de erro que venha a ocorrer ao longo do processo, mas, se importando em mudar as diretrizes para solucioná-los.

Ainda mais, a *startup* tem o objetivo de criar produtos ou serviços em um cenário de extrema incerteza, tal fato exige um tipo de gestão que busque o crescimento futuro a partir da inovação. Deste modo, um gestor deverá buscar sempre o aprendizado sobre como desenvolver um negócio sustentável. (RIES, 2012).

Nesse contexto de incertezas é indubitável que as *startups* ao fabricarem um produto ou prestarem um serviço busquem o *feedback* de seus clientes, de forma a analisar quais são os erros e acertos identificados, para que assim, se busque melhorar os processos e evoluir ao longo de cada etapa. Portanto, com o intuito de melhorar seus resultados, a contabilidade se torna de extrema importância para esse tipo de organização, uma vez que a empresa precisará, além do *feedback*, medir seu desempenho. (RIES, 2012).

Através desse contexto de incertezas, a *startup* deve estar sempre atenta aos seus fatores internos e externos à organização, pois, o mau conhecimento sobre eles pode acarretar no insucesso da mesma (OLIVEIRA, P. 2020). Além disso, segundo Mello e Nunes (2018), outro ponto que pode levar a *startup* ao fracasso é em relação ao empreendedorismo, onde os gestores

possuem pouco conhecimento sobre os processos da organização, sobre a sociedade e o mercado em que está inserida, o que torna imprescindível o desenvolvimento de tais habilidades para se ter uma gestão de qualidade.

2.3.1 Incubadora de *Startups*

As Incubadoras se tornaram de extrema relevância para novos empreendimentos que trazem uma ideia inovadora e com grandes chances de se tornar um negócio de sucesso. Uma incubadora de *startups* é uma organização que irá ajudar o empreendimento a crescer, transformando todas as ideias pensadas em oportunidades de negócio, auxiliando na criação de produtos ou serviços escaláveis. (SPENDER, *et al.*, 2017 apud DUARTE; GALEGALE, 2020).

Além disso, as Incubadoras irão proporcionar aos novos empreendimentos um ambiente inovador, com o intuito de alavancar e auxiliar no desenvolvimento inicial. (RIJNSOEVER *et al.*, 2017). Ainda mais, as Incubadoras não oferecem apenas um meio físico, mas também outras vantagens para ajudar no desenvolvimento: são oferecidos para os empreendedores um aconselhamento estratégico, treinamentos em administração, vendas e desenvolvimento, apoio na gestão e na captação de recursos e *networking*. (CAMINHA; COELHO, 2023, p. 66).

Portanto, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013), o principal objetivo de uma incubadora é o de construir um ambiente propício para o nascimento e o crescimento de negócios escaláveis e inovadores. Através disso, o site fala que as *startups* adquirem suporte o suficiente para aumentar suas chances de crescer no mercado, bem como a de passar por períodos difíceis. Deste modo, torna-se possível conquistar investidores e ter uma estabilidade futura.

2.3.2 Fases de uma *Startup*

As *startups*, devido sua alta escalabilidade no mercado, passam por 4 fases distintas de desenvolvimento durante a sua vida, são elas: ideação, operação, tração e *scale-up*. (CARRILO, A. F., 2019). A primeira fase é a ideação, quando as ideias começam a sair do papel, fase de adolescência da *Startup*, onde ela identifica se o produto e/ou serviço irá solucionar as necessidades do mercado, quais serão seus clientes e qual será seu potencial (SILVA, B.; SILVA, H., 2021). É uma fase considerada incerta, onde hipóteses que serão levantadas podem ser rejeitadas no futuro, além disso, sugere-se que recursos sejam utilizados no investimento de novas tecnologias, pesquisa e desenvolvimento (PÁDUA, 2023).

A segunda fase é a operação, onde o produto e/ou serviço já foi definido e está pronto para a comercialização, é nessa etapa que a *startup* realmente começará a fazer parte do mercado, apresentando seu produto ao cliente, ressaltando seus benefícios e buscando todo o suporte necessário para a empresa desenvolver (SILVA, B.; SILVA, H., 2021). De acordo com Pádua (2023), neste momento a organização já deve ter bem estabelecido seus Indicadores de Desempenho para analisar se as estratégias adotadas estão dando certo ou não e o que precisa ser melhorado nesses processos.

A terceira fase diz respeito à tração, é quando a *startup* se fortalece no mercado, indicando que o produto e estratégias deram certo, sendo seu objetivo principal o crescimento acelerado da organização por meio da captação de investimentos (SILVA, B.; SILVA, H., 2021). Ademais, além dos investidores que a empresa buscará captar, ela também terá o objetivo de crescer de forma que seus custos baixem enquanto sua receita aumenta, sempre lembrando a importância de os Indicadores de Desempenho estarem atualizados para contribuir na forma de como as ações serão realizadas para que a *startup* cresça de forma escalável (PÁDUA, 2023).

Por último, tem-se a fase do *scale-up*, na qual se identifica quando a organização já se consolidou no mercado (SILVA, B.; SILVA, H., 2021). Além disso, nesta fase, a *startup* apresenta um crescimento acelerado por toda sua estrutura, aumentando consideravelmente seu faturamento, número de funcionários, expandindo de forma geográfica, entre outros (PÁDUA, 2023).

Nos tópicos anteriores apresenta-se a base teórica e referencial desta pesquisa, fundamentação oriunda da pesquisa bibliográfica realizada com o intuito de criar embasamento, tanto para a realização do trabalho, como para o entendimento por parte dos leitores. Na sequência será abordada a metodologia apresentando o método utilizado para a pesquisa, esmiuçando as etapas de elaboração e ressaltando as ferramentas e procedimentos.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é abordado a metodologia, parte crucial na elaboração de trabalhos científicos, que consiste, conforme Nascimento (2016), na aplicação de um método com a finalidade de adquirir conhecimento e de como “fazer ciência” resultando em caminhos alternativos, ferramentas e procedimentos. Além disso, o autor trata a metodologia da pesquisa como a ciência instrumental que ampara as demais ciências, ou seja, serve de suporte para contemplar os resultados pretendidos.

Para Santos e Parra Filho (2012, p. 3), o método científico “é um instrumento de que se serve a inteligência para descobrir relações, verdades e leis referentes aos diversos objetos de investigação”. Ainda assim, os autores afirmam que o mesmo procede da necessidade de investigação de fatos que carecem explicação, desta forma, adotando procedimentos sistemáticos para alcançar o conhecimento sobre questões que necessitam de uma resposta.

Assim, pode-se entender a metodologia como a extensão dos procedimentos propostos pelos pesquisadores, bem como das escolhas por trás da elaboração da pesquisa que consiste no cerne da produção científica. Para tanto, a seguir é levantada a perspectiva metodológica, a delimitação da amostra utilizada, os constructos da pesquisa e os procedimentos pertinentes, bem como os aspectos éticos e a limitação referente ao método utilizado com o intuito de responder o problema de pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O Delineamento Metodológico é de grande relevância para a metodologia, pois, o mesmo tem o objetivo de articular os planos e as estruturas com o intuito de alcançar o resultado (RAUPP; BEUREN, 2013). Deste modo, torna-se imprescindível a elaboração de um plano e de uma estrutura metodológica.

Inicialmente, a modalidade de pesquisa é caracterizada como bibliográfica, em fontes secundárias, desta forma, foram identificados os pressupostos teóricos sobre as etapas da ferramenta de Planejamento Estratégico Organizacional e os Indicadores de Desempenho, deste modo, dando suporte para a construção do instrumento de coleta de dados. De acordo com Angélica Souza *et al.* (2021), a pesquisa bibliográfica tem a finalidade de buscar obras já publicadas por outros autores para se desmembrar o objeto de pesquisa, conhecendo-o melhor, de forma a facilitar a obtenção de respostas.

O estudo é caracterizado por uma abordagem qualitativa, pois visa através da teoria e do estudo de campo obter informações sobre a utilização das ferramentas de Planejamento Estratégico e Indicadores de Desempenho em *startups* incubadas, sem a utilização de nenhuma técnica estatística. Amália Machado (2021) conceitua a pesquisa qualitativa como algo que busca através de elementos verbais e visuais, analisar os dados obtidos, nos quais foram coletados de forma sistemática e empírica.

Quanto aos objetivos propostos, a pesquisa é caracterizada como descritiva, pois tem o objetivo de realizar um diagnóstico com as *startups* incubadas na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e na Universidade Franciscana (UFN), através de um estudo de campo no qual foi realizado um questionário *online*, disponibilizado por meio das redes de gestores, construído a partir da plataforma *Google Docs*¹.

O formulário conta com um conjunto de 54 questões: 45 questões de múltipla escolha caracterizando perguntas fechadas e, 9 descritivas, caracterizando perguntas abertas de caráter subjetivo.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise da pesquisa é composta por *startups*, caracterizadas como organizações de pequena dimensão que possuem ideias inovadoras com grandes chances de uma rápida ascensão no mercado de trabalho, diferentemente de empresas tradicionais. Além disso, a maioria delas possuem uma base tecnológica inovadora que pode auxiliar na evolução do ser humano e dos processos empregados na atualidade. Ademais, podem ter uma ligação com universidades que detêm de Incubadoras para a implementação do negócio (TABORDA, 2006).

As Incubadoras de *startups* ajudam os novos empresários com a sua ideia, aumentando as oportunidades e facilitando a ascensão. Assim, as Incubadoras auxiliam no crescimento através da disponibilização de recursos e espaço físico para a concretização do projeto (DUARTE; GALEGALE, 2020).

Deste modo, a amostra foram as *startups* incubadas na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e na Universidade Franciscana (UFN), as quais foram divididas em grupos com

¹ As ferramentas do *Google Docs* funcionam de forma síncrona e assíncrona, portanto, *online* para acessar dados em nuvens e *offline* através de aplicativos de extensão instalados diretamente do *Google*, onde há bancos de dados criados por essa extensão. E permite aos usuários criar e editar documentos *online* ao mesmo tempo colaborando em tempo real com outros usuários.

base na sua fase de desenvolvimento e de inserção no mercado, desde as embrionárias, até as que já apresentam comercialização de seus produtos ou serviços. Dessa forma, foi possível traçar uma pesquisa que abrange os diferentes estágios de amadurecimento das empresas e as variáveis como, por exemplo, as dificuldades, presentes em cada uma delas.

As duas incubadoras estão localizadas na cidade de Santa Maria no Rio Grande do Sul. Para tanto, foram contatadas 46 *startups* da UFSM e 33 da UFN, onde, respectivamente, obteve-se 3 e 2 respostas. Assim, realizou-se o contato através de *e-mail*, além de contato via *WhatsApp*, sendo disponibilizado um endereço relativo ao questionário da pesquisa. Visto a baixa conversão de respondentes, tal dificuldade de acesso e aceitação caracterizou-se como um problema de pesquisa, descrito nas limitações do estudo.

3.3 CONSTRUCTOS DA PESQUISA

Segundo Kerlinger e Lee (2002) apud Sampieri, Collado e Lucio (2013) a teoria consiste em um conjunto de constructos vinculados, definições e proposições, dando assim, uma visão sistêmica em relação às variáveis presentes no estudo ou pesquisa, com a finalidade de elucidar e antecipar fenômenos. Somado a isso, pode-se definir constructos conforme o dicionário Michaelis (2023) como um conceito ou construção teórica, meramente mental, elaborada ou reduzida, tendo como base dados simples com a finalidade de amparar os pesquisadores no ato de explorar e assimilar aspectos de um estudo ou ciência.

Dessa forma, cabe destacar como constructos relacionados ao tema proposto e que servem como base e auxílio ao desenvolvimento da pesquisa as ideias de Planejamento, Indicadores e Gestão, que são abordadas a seguir.

Quadro 9: Constructos da pesquisa

(continua)

Planejamento Estratégico Organizacional	
Referência Bibliográfica	
"O Planejamento Estratégico Organizacional pode ser definido como uma ferramenta mutável onde a organização denota sua missão, metas e visão, atrelados a análise ambiental e organizacional, com o propósito de cumprir suas metas, alcançar seus objetivos e corrigir suas imperfeições."	ZAROS, R. A.; LIMA, S. A. P., 2009

Quadro 9: Constructos da pesquisa

(conclusão)

Planejamento Estratégico Organizacional	
"O Planejamento Estratégico Organizacional pode ser definido como uma ferramenta mutável onde a organização denota sua missão, metas e visão, atrelados a análise ambiental e organizacional, com o propósito de cumprir suas metas, alcançar seus objetivos e corrigir suas imperfeições."	ZAROS, R. A.; LIMA, S. A. P., 2009
"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; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência."	OLIVEIRA, D. 2023
Indicadores de Desempenho	
"Segundo Tavares (2000), a medição de desempenho e o controle fecham o ciclo do processo de gestão estratégica e sua finalidade é indicar se as ações previstas foram realizadas, daí evidencia a incontestável relação entre a estratégia organizacional e indicadores de desempenho. a medição de desempenho é operacionalizada através dos indicadores de desempenho. "	TAVARES APUD TAVARES, G. O. 2018
"Avaliar o desempenho empresarial é tarefa tão difícil quanto necessária dentro de um contexto organizacional. Os instrumentos de avaliação de desempenho devem possibilitar o acompanhamento do desempenho sob as várias dimensões organizacionais que possam afetar a consecução dos objetivos organizacionais, integrando-as para que se mantenham coesas com tais objetivos (Kawai, 2017). "	KAWAI (2017) apud SILVA, A. R. e CALLADO, 2018
Desempenho Gerencial	
" Gestão Organizacional é um conjunto de práticas que visam planejar, executar, metrificar e aperfeiçoar todos os preços internos do gerenciamento de uma empresa. Ou seja, permite saber se a equipe está trazendo resultados e ainda aperfeiçoa os planos de melhoria do negócio. "	WILLIG, 2021
"A literatura concernente à mensuração do desempenho destaca que para se conseguir um ambiente de gestão eficaz, é imprescindível incorporar um sistema de medidas que assegure o alinhamento das atividades com o objetivo maior da organização. A qualidade da sua tomada de decisão em relação a cada atividade e a sua execução também será influenciada pela existência de um sistema apropriado de medidas (CAMPOS, 2001). "	CAMPOS (2001) apud CAMPOS, L. M. S.; MELO, D. A.; MEURER, S. A. (2007)

Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

Os grandes temas expostos no quadro anterior são os norteadores para o alcance dos objetivos da pesquisa e a partir deles o diagnóstico desenvolvido para essa pesquisa foi

estruturado e formatado em Blocos, a saber: Bloco (1) questões referentes a Planejamento Estratégico Organizacional, Bloco (2) Indicadores de Desempenho e, Bloco (3) Desempenho Gerencial.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Os procedimentos para a coleta de dados foram divididos em duas etapas. Primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de compreender a aplicação das etapas de Planejamento Estratégico Organizacional e a importância da mensuração de Indicadores de Desempenho Organizacional, bem como ferramentas que podem auxiliar nessa implementação no dia a dia. Além disso, buscou-se demonstrar a importância das *startups* e das incubadoras de *startups* na atualidade e para o mercado de trabalho.

Na segunda etapa, foi realizado um diagnóstico através de um questionário *online* com as empresas analisadas, composto por questões abertas e fechadas (Apêndice A), identificando o perfil dos gestores, se essas empresas utilizam de Planejamento Estratégico e Indicadores de Desempenho, o impacto dessas ferramentas na gestão e desempenho gerencial da *startup*, bem como quais são as maiores dificuldades na implementação das mesmas.

3.5 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise tem o objetivo de interpretar dados coletados a fim de obter as respostas do problema de pesquisa (GIL, 1999 apud TEIXEIRA, 2003). Portanto, através dos dados coletados, foi realizada uma análise sobre a utilização das ferramentas de Planejamento Estratégico Organizacional e de Indicadores de Desempenho nas *startups* incubadas na UFSM e na UFN, a fim de compreender o perfil das empresas e de seus gestores, bem como os benefícios e as dificuldades encontradas em relação às ferramentas e sua implementação. Além disso, buscou-se compreender quais as diferenças entre a literatura e as práticas empregadas em cada *startup*, e verificar a opinião dos gestores em relação à implementação das ferramentas estudadas.

A abordagem metodológica adotada para a presente pesquisa consistiu na aplicação da técnica de Análise de Conteúdo, conforme proposta de Bardin (2016). A qual caracteriza-se como análise sistemática de dados provenientes de diversas fontes, tais como entrevistas, vídeos, questionários, entre outros instrumentos de coleta de dados.

A Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016), possui três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A primeira etapa, a pré-análise, consiste na organização das informações iniciais que são necessárias para a realização do estudo, a partir da pesquisa bibliográfica, bem como a aquisição de todas as informações possíveis sobre o tema, além de avaliar o que foi pesquisado e o que ainda precisa ser estudado. Essa fase é composta por três dimensões: escolha dos documentos que serão utilizados para a análise posterior, a formulação das hipóteses e dos objetivos e, por fim, a definição de indicadores que ajudarão na análise final (BARDIN, 2016).

A segunda etapa consiste na exploração do material que já foi coletado na etapa anterior, transformando-os em dados codificados, ou seja, estabelecer códigos para cada elemento do estudo, para que desta forma se torne mais fácil a identificação de cada item. E, por fim, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação dos dados, na qual consiste em analisar tudo o que já foi estudado nas etapas anteriores, fazendo o diagnóstico a partir da tabulação das variáveis dos dados obtidos ao longo do estudo.

Para isso, no capítulo de resultados, foram utilizados Quadros, Figuras e Gráficos, bem como a denominação através de códigos de cada respondente da pesquisa. Além disso, também foi feita uma separação dos resultados em Blocos, tudo para melhor analisar os dados e ficar mais compreensível para o leitor.

3.6 ASPECTOS ÉTICOS

A segunda etapa do procedimento de coleta de dados consiste em um questionário *online* aplicado aos gestores das *startups* incubadas na UFSM e UFN. Através disso, é imprescindível que os aspectos éticos sejam respeitados. Para tal, foi disponibilizado aos respondentes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), a fim de atender os aspectos éticos da instituição de ensino e sanar qualquer dúvida sobre o estudo proposto, no qual pode ser verificado no Apêndice B.

O TCLE disponibilizado pelos pesquisadores, segue todos os princípios éticos da Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde, na qual regulamenta sobre ética na pesquisa com seres humanos.

Ademais, ficou esclarecido que todas as informações utilizadas são apenas para fins acadêmicos, podendo os pesquisados desistirem da participação a qualquer momento durante o andamento do estudo, sem qualquer penalização.

Após a finalização da pesquisa acadêmica, os dados dos entrevistados serão mantidos por cinco anos na sala da professora orientadora, na qual está localizada no seguinte endereço: Avenida Roraima, nº 1000, no bairro Camobi, no município de Santa Maria - RS, sob o CEP nº 97.105-900, no prédio 74C, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Departamento de Ciências Contábeis (DCC), sala nº 4337. Após cinco anos, os dados serão completamente destruídos.

3.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

As limitações relativas à pesquisa passam pelo tamanho da amostra, ou seja, a quantidade limitada de empresas analisadas, assim por apresentar essa característica, a pesquisa tende a dar resultados restritos às particularidades dessas empresas. Deste modo, aspectos como a regionalização da amostra e dificuldades de traçar uma comparação com uma amostra similar, soma-se a isso a pesquisa ter um período de execução curto, ou seja, não torna-se possível realizar uma comparação e acompanhamento entre anos distintos.

Além disso, destaca-se a dificuldade de acesso aos dados junto aos gestores das *startups* incubadas. Primeiramente, o estudo limitava-se à incubadora da UFSM, que após muitas tentativas de contato, por *e-mail* e *WhatsApp*, poucos gestores responderam ao diagnóstico e a incubadora inviabilizou o acesso aos gestores. Não tendo mais opções de acesso, os pesquisadores acessaram a incubadora da UFN a fim de conseguir mais dados.

O tempo também foi um limitador, pois haviam poucos retornos referente ao questionário disponibilizado. Somando-se a isso, os prazos estipulados, visto a proporção que o trabalho tomou, encurtaram as possibilidades de um desenvolvimento mais aprofundado sobre o tema, com um diagnóstico mais rico no aspecto amostral.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são abordados os resultados obtidos a partir da coleta dos dados, que se deu por meio de um questionário com os gestores de *startups* incubadas na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e na Universidade Franciscana (UFN). Com o objetivo de responder o problema de pesquisa, esta seção está dividida em 5 Blocos, sendo: perfil dos gestores das *startups*, perfil das *startups*, a utilização do Planejamento Estratégico Organizacional, a utilização dos Indicadores de Desempenho e a percepção dos gestores acerca do Desempenho Gerencial.

O Bloco 1 e o Bloco 2 visam responder o primeiro objetivo específico que refere-se a traçar um perfil dos gestores e das *startups* incubadas na UFSM e UFN. Para tanto, buscou-se perguntas que respondessem não somente características próprias e fechadas, mas capazes de identificar a percepção dos gestores acerca da inserção na incubadora e no mercado.

O Bloco 3 versa sobre a utilização ou não, por parte da *startup*, da ferramenta do Planejamento Estratégico, além de conter questões acerca da percepção dos gestores sobre a ferramenta, traz dados passíveis de comparação com a bibliografia pesquisada, bem como relativos aos benefícios e dificuldades percebidos na implementação.

Além disso, o Bloco 4 refere-se aos Indicadores de Desempenho e tal qual ao Bloco 3, traz dados acerca da percepção dos gestores, passíveis de comparação bibliográfica e que permitem a identificação da percepção dos gestores para com o tema. Por fim, o Bloco 5 busca suplantar respostas relativas ao Desempenho Gerencial e a utilização por parte das *startups*.

O quadro a seguir apresenta a disposição em blocos da pesquisa, suas respectivas codificações, bem como denominações.

Com relação às respostas, foram contatadas 33 *startups* da incubadora UFSM e 33 *startups* da incubadora da UFN, das quais, respectivamente, obteve-se 3 e 2 respostas. O contato foi realizado através de *e-mail* e *whatsapp*, onde foi disponibilizado um endereço relativo ao questionário da pesquisa. Dentre o número de *startups* contatadas obteve-se uma taxa de resposta muito baixa, a pouca aceitação por parte dos respondentes caracterizou-se como um obstáculo para a pesquisa, descrita nas limitações do estudo.

Quadro 10: Codificação e separação dos Blocos da pesquisa

(continua)

Codificação	Denominação
-------------	-------------

Quadro 10: Codificação e separação dos Blocos da pesquisa

(conclusão)

Codificação	Denominação
Bloco 1	Perfil dos gestores das <i>startups</i>
Bloco 2	Perfil das <i>startups</i> incubadas
Bloco 3	Planejamento Estratégico Organizacional
Bloco 3.1	Utiliza o Planejamento Estratégico Organizacional
Bloco 3.2	Não utiliza o Planejamento Estratégico Organizacional
Bloco 4	Indicadores de Desempenho
Bloco 4.1	Utiliza os Indicadores de Desempenho
Bloco 4.2	Não utiliza os Indicadores de desempenho
Bloco 5	Desempenho Gerencial

Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

As respostas obtidas foram codificadas conforme o Quadro 11 disposto abaixo, onde cada respondente foi enumerado.

Quadro 11: Codificação das respostas obtidas

Ocorrência	Codificação
Respondente 1	R1
Respondente 2	R2
Respondente 3	R3
Respondente 4	R4
Respondente 5	R5

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

Das respostas obtidas foram identificados quais dos respondentes utilizam ou não o Planejamento Estratégico e os Indicadores de Desempenho, onde tais resultados estão dispostos a seguir.

Quadro 12: Relação entre respondentes e utilização do Planejamento Estratégico e Indicadores de Desempenho

	R1	R2	R3	R4	R5
Apresenta um Planejamento Estratégico	X		X		X
Não apresenta um Planejamento Estratégico		X		X	
Utiliza Indicadores de Desempenho			X		X
Não utiliza Indicadores de Desempenho	X	X		X	

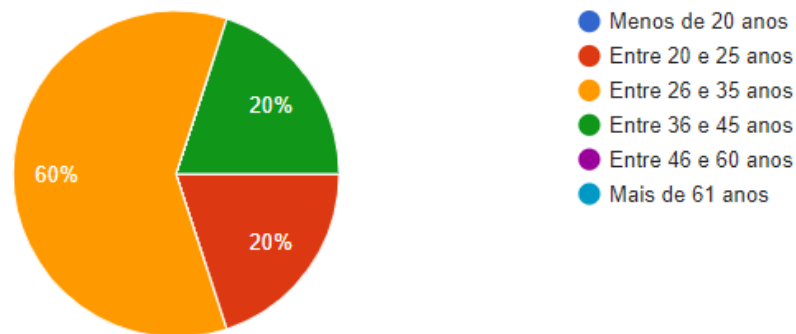
Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

Conforme pode-se identificar no quadro anterior o R1 apresenta um Planejamento Estratégico, porém não utiliza de Indicadores de Desempenho para mensuração e atribui a falta de conhecimento e tempo a não implementação. O R2, bem como o R4 não apresentam Planejamento Estratégico e não utilizam dos Indicadores de Desempenho, ambas são as *startups* com o menor período de incubação que participaram da pesquisa, respectivamente criadas em setembro de 2022 e abril de 2023. Por fim, as *startups* R3 e R5 apresentam tanto o Planejamento Estratégico implementado, quanto utilizam dos Indicadores de Desempenho para mensuração.

4.1 PERFIL DOS GESTORES DAS *STARTUPS*

Os resultados que são apresentados nesta seção correspondem ao Bloco 1 do questionário, no qual foi abordado o perfil geral dos gestores das *startups*. Com o intuito de responder um dos problemas de pesquisa, a primeira questão diz respeito à idade dos gestores, constatando que 60% dos respondentes possuem entre 26 e 35 anos, 20% entre 20 e 25 anos e 20% entre 36 e 45 anos, conforme pode-se analisar na Figura 8.

Figura 8: Idade do gestor

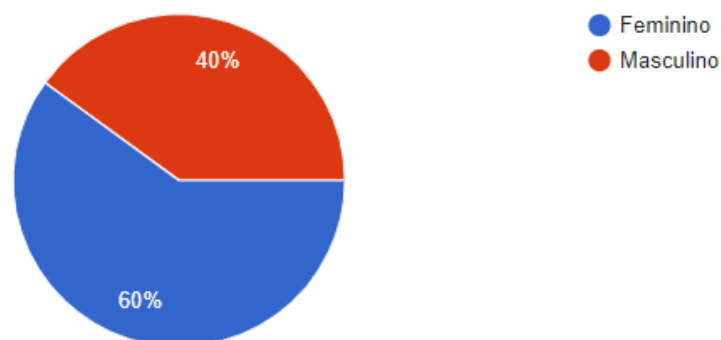


Fonte: Dados da pesquisa (2023).

De acordo com Cohen *et al.* (2005) apud Belokurows (2016), uma das características que podem vir a influenciar na gestão é a idade, caso a mesma seja muito avançada, o gestor poderá apresentar um menor grau de atualização sobre tecnologias, mercado e métodos inovadores de gerir um negócio, o que pode vir a influenciar no andamento da organização, visto a alta velocidade em que o mercado se modifica, exigindo do gestor um pensamento rápido e ágil sobre as ações desempenhadas interna e externamente à empresa, porém, de acordo com os resultados obtidos, é um fato que não acontece nas *startups* que participaram da pesquisa, pois suas idades variam de 20 a 45 anos.

A questão 2 objetivou identificar qual o gênero do gestor de cada *startup* que participou da pesquisa. Dentre eles, 60% são do sexo feminino, enquanto 40% são sexo masculino, conforme podemos identificar na Figura 9 a seguir.

Figura 9: Gênero do gestor

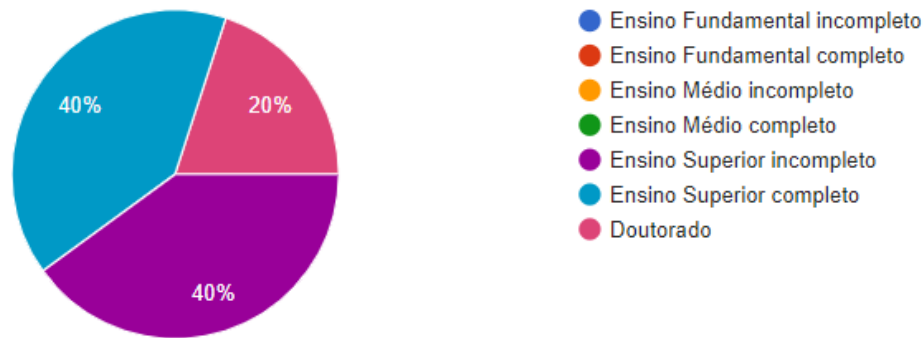


Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A partir de tal dado, mesmo os homens sendo em sua maioria, detentores de cargos de liderança, torna-se evidente o crescimento da participação das mulheres nos mesmos, diferentemente do século passado em que a hierarquia sexual prevalecia e papéis femininos e masculinos eram definidos pela sociedade, sendo as mulheres vistas como àquelas que deveriam fazer a manutenção do lar (BORGES, 2007 apud SANTOS, A. B., 2016).

Na questão seguinte, o objetivo foi identificar a escolaridade dos respondentes, na qual foi identificado que 60% dos mesmos possuem uma graduação completa, destes, 20% possuem doutorado e os outros 40% ainda estão realizando a graduação.

Figura 10: Formação (escolaridade) do gestor



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Portanto, através da análise dos dados disponibilizados acima, os gestores respondentes, em sua maioria, são jovens empreendedores e graduados, que se destacaram no mercado a partir de ideias inovadoras e que fizeram dessa ideia, uma *startup*, sendo um modelo de negócio altamente escalável, no qual abordaremos mais a fundo na próxima seção.

4.2 PERFIL DAS *STARTUPS*

Essa seção tem o intuito de traçar o perfil das *startups* respondentes, onde busca, de forma cronológica, identificar aspectos referente a entrada na incubadora, passando pela fase de incubação que se encontra a *startup*, bem como definindo questões inerentes às particularidades de cada uma. Além disso, dentro da seção contém perguntas que vão ao encontro com os objetivos propostos, identificando as dificuldades enfrentadas nos primeiros

momentos de vida, além dos benefícios e dificuldades oriundos da inserção na incubadora, bem como a percepção da relevância desses pontos levantados na visão do gestor.

A primeira questão abordada foi referente a data de entrada das *startups* na incubadora, tendo como o intuito identificar o tempo de incubação, a relação entre o período de incubação e a utilização do Planejamento Estratégico e os Indicadores de Desempenho. Assim, o quadro abaixo relaciona a data de incubação ao respondente, o R3 e o R5 utilizam do Planejamento e dos Indicadores de Desempenho e são caracterizados por estarem a mais tempo incubados, respectivamente agosto de 2016 e março de 2020. Por outro lado, os mais recentes, os respondentes R2 e R4, no ambiente de incubação não utilizam das ferramentas e, por fim, o R1 apresenta apenas o Planejamento Estratégico e enquadra-se em um período intermediário de incubação ao comparar com os demais respondentes. Tais dados são identificados no Quadro abaixo.

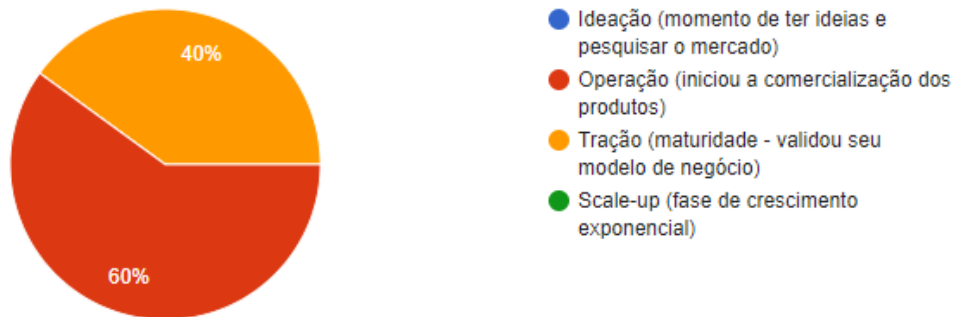
Quadro 13: Qual foi a data de entrada da *startup* na incubadora?

Respondente	Data de entrada na incubadora
R1	01/03/2021
R2	23/09/2022
R3	15/08/2016
R4	24/04/2023
R5	01/03/2020

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

Posteriormente, foi questionado sobre a fase em que a *startup* se encontra, ou seja, qual o grau de desenvolvimento, podendo ser: ideação, operação, tração e *scale-up*. Assim, das respostas obtidas 60% encontram-se em fase de operação, ou seja, já iniciou a comercialização de produtos e os 40% restantes em fase de tração, caracterizadas por atingirem a maturidade e terem validado o modelo de negócio, conforme demonstra a figura a seguir.

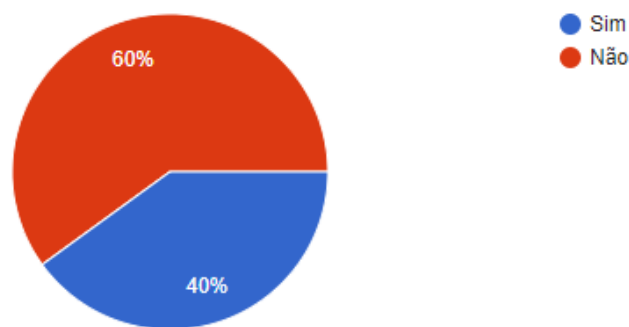
Figura 11: Qual das fases abaixo a *startup* se encontra?



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A pergunta seguinte visou identificar a percepção do gestor sobre julgar-se apto ou não a sair da incubadora. De acordo com a figura abaixo, a maioria dos respondentes, ou seja, 60% não sentem-se prontos para sair da incubadora, enquanto 40% alegam que conseguem se manter sem ela.

Figura 12: Sente-se apto a sair da incubadora?



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A incubadora de *startups* tornou-se o ponto de partida para que ideias inovadoras se transformem em grandes negócios, a mesma, auxilia as organizações na parte de desenvolvimento, cedendo um espaço onde a empresa irá tirar sua ideia do papel, bem como treinamentos e aconselhamentos (RIJNSOEVER *et al.*, 2017). Diante de tantos benefícios, buscou-se compreender os motivos pelos quais as *startups* entendem estar aptas ou não a saírem da incubadora.

A primeira *startup* estudada (R1), não pretende sair da incubadora, pois a mesma lhe concede um alto suporte para a continuidade da sua pesquisa e atividade. Já o R2 constatou que não necessita da incubadora para desenvolver suas ideias e que se sente pronto para deixar a mesma. Da mesma forma, o R3 também se sente pronto para sair da incubadora, visto que estão desde 2016 recebendo benefícios da mesma e já possuem uma boa estrutura para se manter no mercado, com faturamento constante, soluções validadas e relações autossuficientes com investidores.

Ademais, o R4 e R5 não pretendem sair da incubadora. Na visão do R4, a mesma oferece “suporte técnico, gerencial e formação complementar ao empreendedor e facilita o desenvolvimento tecnológico e o acesso a diversos mercados”, já para o R5 “A empresa ainda não fatura o suficiente para pagar os funcionários. Por isso, a incubadora é importante para que consigamos bolsas. Além disso, a participação do professor é fundamental com os seus projetos de pesquisa e extensão, tanto para orientação quanto para força de trabalho”.

Entendendo os motivos pelos quais as *startups* entendem estar aptas ou não a sair da incubadora fica evidente que quem pretende deixá-la são empresas que não necessitam de seus recursos e suporte para o desenvolver suas ideias ou aquelas que já desenvolveram e conseguem se manter no mercado sem o auxílio da incubadora. Além disso, as *startups* com pouco tempo de vida e que demandam de recursos e base para o desenvolvimento das suas ideias, até que obtenham um faturamento constante, não se sentirão aptas a deixar de extrair recursos das universidades.

Em conseguinte, a próxima questão visa compreender quais foram as maiores dificuldades enfrentadas pela *startup* em seus primeiros anos de vida. Abaixo, tais respostas estão evidenciadas.

Quadro 14: Quais foram as principais dificuldades enfrentadas pela *startup* em seus primeiros momentos de vida?

	R1	R2	R3	R4	R5
Falta de conhecimento					
Falta de recursos financeiros	X		X	X	
Dificuldade na captação de investimentos		X		X	
Dificuldade na captação de clientes		X	X		X
Dificuldade na transformação da ideia em negócio				X	

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

De acordo com o Quadro 14, as maiores dificuldades existentes nos primeiros anos de vida das *startups* estudadas foram a dificuldade na captação de recursos financeiros, a captação de investimentos e a dificuldade na captação de clientes. De acordo com Priscilla Oliveira (2020) fatores de fracassos de *startups* podem estar associados tanto a fatores internos como externos, no caso dos respondentes fatores externos foram os que mais prejudicaram as organizações em seus primeiros anos de vida, pois, recursos financeiros, investimentos e a captação de clientes são fatores de extrema incerteza e difíceis de se conseguir quando a *startup* é pouco conhecida pela sociedade e o mercado.

A próxima questão, evidenciada a seguir, buscou-se compreender na percepção dos gestores quais são as maiores dificuldades, das citadas na questão anterior, que eles entendem como as que mais prejudicam uma organização em seus primeiros anos, criando um *ranking* com grau de relevância de 1 a 5 conforme o entendimento deles. Em uma primeira análise, mesmo sem nenhum deles identificando a falta de conhecimento em suas gestões, os mesmos alegam que tal empecilho pode levar ao não sucesso da *startup* em seus primeiros anos de vida. Segundo Mello e Nunes (2018), a educação dos gestores em relação ao empreendedorismo, aos processos da empresa e ao mercado se tornaram de extrema relevância diante da diversidade e de uma sociedade que apresenta mudanças a todo o momento.

Quadro 15: Com base nas dificuldades citadas anteriormente, crie um *ranking* conforme o grau de relevância. Sendo, 1 a maior dificuldade e assim sucessivamente

	R1	R2	R3	R4	R5
Falta de conhecimento	1	1	3	1	5
Falta de recursos financeiros	5	2	1	3	3
Dificuldade na captação de investimentos	3	5	4	5	2
Dificuldade na captação de clientes	2	4	2	4	1
Dificuldade na transformação da ideia em negócio	4	3	5	2	4

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

A pergunta seguinte, trouxe como objetivo identificar quais foram os benefícios advindos da inserção da *startup* na incubadora. Bem como percebe-se no Quadro 16, os maiores benefícios com relação aos suportes disponibilizados destacam-se o suporte gerencial e o técnico, nos quais vão ao encontro com o pensamento de Caminha e Coelho (2023), ressaltando que a incubadora oferece aconselhamentos estratégicos para os gestores, bem como treinamentos técnicos sobre como gerir um negócio e sobre vendas, pensamento também, que vai de encontro a outro benefício destacado, a formação complementar do gestor.

Ademais, a incubadora também abre novas oportunidades para o mercado de trabalho, auxiliando a *startup* em diversas fases para se destacar no mesmo, além da ajuda no desenvolvimento do produto, outro ponto que foi destacado pelos gestores, sendo, também, pontos destacados pelo SEBRAE (2013), no qual cita que a incubadora oferece suporte o suficiente para a ascensão no mercado, bem como para contornar situações advindas de momentos de crise.

Quadro 16: Quais os benefícios advindos da inserção da *startup* na Incubadora?

	R1	R2	R3	R4	R5
Formação complementar do gestor	X				X
Recursos financeiros					
Investimentos					
Desenvolvimento do produto	X			X	
Suporte técnico		X	X	X	
Suporte gerencial	X	X	X	X	
Maiores oportunidades no mercado	X		X	X	
Outras: Fornecimento de bolsas					X

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

Do mesmo modo, o próximo quadro visou trazer as maiores dificuldades enfrentadas pelos gestores após a inserção da *startup* na incubadora. De acordo com as respostas, os maiores empecilhos destacados foram a captação de recursos financeiros e a capacidade de empreender com excelência. A captação de recursos financeiros por meio da incubadora ou até mesmo de investidores não é algo fácil de se conseguir quando a organização ainda está em fase de

desenvolvimento. Em concomitância, empreender com excelência também não é uma tarefa fácil e rápida para novos empreendedores, além disso, tal resposta não é uma surpresa, já que os gestores das *startups* estudadas são jovens, é algo que demanda tempo e altos conhecimentos gerenciais e técnicos.

Quadro 17: Também, relativo à inserção da *startup* na incubadora, quais foram as dificuldades?

	R1	R2	R3	R4	R5
Cobrança		X			
Dificuldade na captação de recursos financeiros			X	X	X
Dificuldade na captação de investidores				X	
Dificuldade em empreender com excelência	X		X	X	
Dificuldade em achar pessoas qualificadas					
Outras: Dificuldades em encontrar uma forma validável de modelo de negócio					X

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

Em concomitância, mesmo a *startup* apresentando dificuldades em seu desenvolvimento na incubadora, fica evidente, por meio das respostas, que há muito mais benefícios do que dificuldades apresentadas pelos gestores.

Além de tudo, as questões dos Quadros 17 e 18 têm como intuito buscar uma melhor compreensão sobre a estrutura e perfil das *startups* estudadas. Em relação ao Quadro 18, a quantidade de setores presentes nas *startups* dos respondentes R3 e R5 vão de encontro à sua data de sua abertura em 2016 e 2020, respectivamente. É comum que empresas com mais tempo de atividade venham a apresentar um maior número de setores em sua estrutura, bem como a quantidade de funcionários que será falado a seguir.

Quadro 18: Quais dos setores abaixo a empresa possui em sua gestão?

	R1	R2	R3	R4	R5
Administrativo	X		X		X
Tecnologia da Informação (TI)		X	X		X
Financeiro			X		

(continua)

Quadro 18: Quais dos setores abaixo a empresa possui em sua gestão?

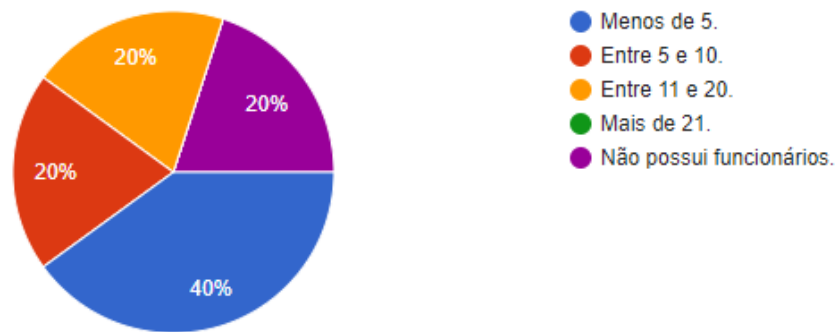
(conclusão)

	R1	R2	R3	R4	R5
Produção	X			X	
Recursos Humanos (RH)			X		
Outros: Comercial, Aerolevante e <i>Marketing</i>			X		
Outros: Comunicação Mercadológica					X

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

Em relação a quantidade de funcionários, da mesma forma que o R3 e R5 apresentam mais tempo de atividade, os mesmos, também detêm uma quantidade maior de funcionários em relação às outras *startups*, sendo entre 11 e 20 e entre 5 e 10, respectivamente. Os R2 e R4, por estarem a um tempo inferior em atividade, apresentam menos de 5 funcionários em trabalho, e por fim, o R1 não apresenta nenhum funcionário.

Figura 13: Quantos funcionários possuem atualmente?



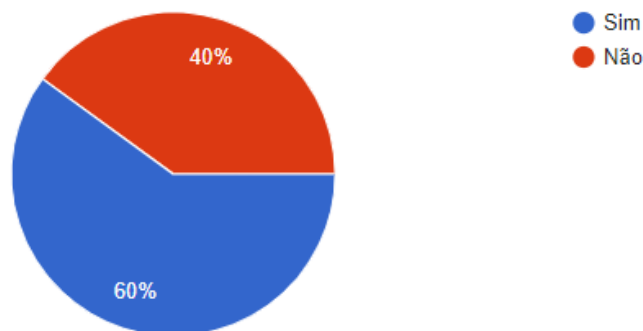
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Contudo, após a compreensão acerca do perfil de cada *startup* que participou da pesquisa, nos próximos Blocos tem-se a evidência de quais delas utilizam ou não o Planejamento Estratégico Organizacional e Indicadores de Desempenho, bem como suas percepções acerca do Desempenho Gerencial.

4.3 UTILIZAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL PELAS *STARTUPS*

Esta seção se caracteriza como o Bloco 3 da pesquisa, sendo ela dividida em 2 partes: a primeira para aqueles que possuem um Planejamento Estratégico Organizacional (Bloco 3.1) e a segunda para aqueles que não possuem (Bloco 3.2). De acordo com os dados coletados, 60% dos respondentes possuem um Planejamento e 40% não, conforme pode-se ver na Figura 14.

Figura 14: A *startup* apresenta um Planejamento Estratégico Organizacional?



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Em concomitância, para aqueles que responderam “Sim” à pergunta, buscou-se identificar quais foram as principais dificuldades e benefícios encontrados na implementação do Planejamento Estratégico, bem como, estabelecer um *ranking* em ordem de relevância, de quais eram as maiores dificuldades e benefícios encontrados em uma organização, na percepção do gestor. Também, buscou-se identificar se o gestor utilizava de ferramentas que foram referenciadas na literatura, bem como quais etapas de Planejamento.

Em sequência, para aqueles que responderam “Não” à pergunta, objetivou-se analisar, na percepção do gestor, a importância do Planejamento Estratégico, se pretende implementar no futuro e quais são os empecilhos que impedem a *startup* de colocar em prática nesse momento. Portanto, nos tópicos abaixo, buscaremos entender um pouco mais a visão dos gestores em relação à implementação de um Planejamento.

4.3.1 A *startup* apresenta um Planejamento Estratégico Organizacional

No Bloco 3.1 os questionamentos discorrem sobre as *startups* que apresentam um Planejamento Estratégico implementado em sua estrutura organizacional. Para isso, na primeira pergunta buscou-se evidenciar quais são as maiores dificuldades enfrentadas pelo gestor nesse processo.

Quadro 19: Quais são as principais dificuldades encontradas pela organização na implementação de um Planejamento Estratégico atualmente?

	R1	R3	R5
Falta de tempo	X		X
Falta de recursos financeiros		X	X
Falta de expectativa			
Falta de conhecimento			
Falta de comprometimento			
Resistência à mudança			
Outros			

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

Conforme verifica-se no Quadro 19, foi identificado que as maiores dificuldades dos gestores estão na falta de tempo e na falta de recursos financeiros suficientes para desenvolver o Planejamento com excelência. Tais respostas vão ao encontro com o pensamento de Hrebiniak (2006) apud Freitas e Bontempo (2019), no qual fala desses dois fatores como dificuldades na execução da estratégia que foi definida anteriormente no Planejamento Estratégico. O autor grifa que a falta de tempo pode ser um empecilho maior do que pensamos, pois este pode acarretar na perda do foco dos participantes em relação aos processos definidos, o que levará o Planejamento à ruína. Além disso, o mesmo fala que a falta de recursos financeiros é outro problema comum nas empresas, pois a implementação é muito cara e demanda muitos esforços, tanto financeiros como do pessoal envolvido.

Na próxima questão, o objetivo foi compreender, na percepção dos gestores, quais as maiores dificuldades citadas, a questão foi elaborada conforme a literatura estudada, buscando entender qual a percepção dos mesmos em relação à implementação do Planejamento Estratégico, sem levar em consideração as dificuldades individuais de suas *startups*.

Quadro 20: Com base nas dificuldades citadas anteriormente, crie um *ranking* conforme o grau de relevância. Sendo, 1 a maior dificuldade e assim sucessivamente.

	R1	R3	R5
Falta de tempo	6	2	1
Falta de recursos financeiros	5	1	2
Falta de expectativa	1	3	6
Falta de conhecimento	2	4	5
Falta de comprometimento	3	6	4
Resistência à mudança	4	5	3

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

Contatou-se, de acordo com as respostas evidenciadas, que os gestores apresentam uma opinião única, porém, a falta de tempo e falta de recursos financeiros estão presentes na percepção dos respondentes R3 e R5 como as maiores dificuldades encontradas, segundo suas opiniões. Em contrapartida, o R1 acha que a falta de expectativa e de conhecimento são os problemas que mais impactam a realização do Planejamento, mesmo sua dificuldade sendo a falta de tempo, conforme o mesmo evidenciou na questão anterior.

Em contrapartida, a terceira questão traz o objetivo de melhor compreender quais são os benefícios advindos do Planejamento Estratégico nas *startups*. A seguir estão as respostas identificadas durante a pesquisa.

Quadro 21: Quais benefícios foram identificados com a adoção de um Planejamento Estratégico?

	R1	R3	R5
Melhorou a tomada de decisão	X	X	
Estabeleceu um senso de direção	X	X	
Melhorou o conhecimento sobre as áreas da empresa		X	
Reduziu as falhas dos processos	X	X	
Ficou mais fácil corrigir imperfeições nos processos		X	
Captação de riscos futuros	X	X	

(continuação)

Quadro 21: Quais benefícios foram identificados com a adoção de um Planejamento Estratégico?

	(conclusão)		
	R1	R3	R5
União do corpo funcional da empresa		X	
Aumentou a eficácia dos processos	X	X	X
Outros			

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

Conforme pode-se verificar no quadro, que muitos benefícios são concedidos a partir do Planejamento Estratégico. Todos os participantes da pesquisa alegaram que aumentou a eficácia dos processos da organização, indo ao encontro da literatura estudada, tal benefício é um dos mais citados por Zaros e Lima (2009). Ademais, outras vantagens também sobressaem, como o melhoramento do processo de tomada de decisão, a captação de riscos futuros, o estabelecimento de um senso de direção e a redução de imperfeições durante os processos, nos quais fazem parte do pensamento de Drucker apud Chiavenato e Sapiro (2020).

Da mesma forma que buscou-se compreender a percepção dos gestores em relação às dificuldades encontradas na hora de implementar o Planejamento, também foi pertinente saber a opinião dos mesmos em relação aos benefícios concedidos. As respostas estão evidenciadas no Quadro a seguir.

Quadro 22: Com base nos benefícios citados anteriormente, crie um *ranking* conforme o grau de relevância. Sendo, 1 o maior benefício e assim sucessivamente.

	(continua)		
	R1	R3	R5
Melhorou a tomada de decisão	7	2	3
Estabeleceu um senso de direção	8	1	2
Melhorou o conhecimento sobre as áreas da empresa	1	3	4
Reduziu as falhas dos processos	2	7	5
Ficou mais fácil corrigir imperfeições nos processos	3	4	6
Captação de riscos futuros	6	8	7

Quadro 22: Com base nos benefícios citados anteriormente, crie um *ranking* conforme o grau de relevância. Sendo, 1 o maior benefício e assim sucessivamente.

	(conclusão)		
	R1	R3	R5
União do corpo funcional da empresa	4	6	8
Aumentou a eficácia dos processos	5	5	1

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

Segundo a opinião dos gestores, os principais benefícios que a implementação do Planejamento traz consigo é o aumento da efetividade da tomada de decisões, o estabelecimento de um senso de direção e o melhor conhecimento sobre as diferentes áreas da empresa. Dessa forma, fica evidente o quanto é importante, na percepção dos mesmos, conhecer a organização como um todo, pois tal conhecimento trará uma visão de qual caminho é o melhor a ser seguido, para que, por fim, as melhores decisões possíveis sejam tomadas de forma concreta. Tal reflexão pode ser interpretada conforme a opinião de Djalma de Oliveira (2023) que defende que o Planejamento Estratégico não deixará dos gestores errarem da mesma forma que erraram no passado, trazendo um senso de direção para o futuro e diminuindo as incertezas na hora de decidir o que será feito daqui para frente.

Quadro 23: A empresa possui quais dos itens listados abaixo?

	R1	R3	R5
Missão	X	X	X
Visão	X	X	X
Valores	X	X	X
Não possuo nenhum dos itens acima			

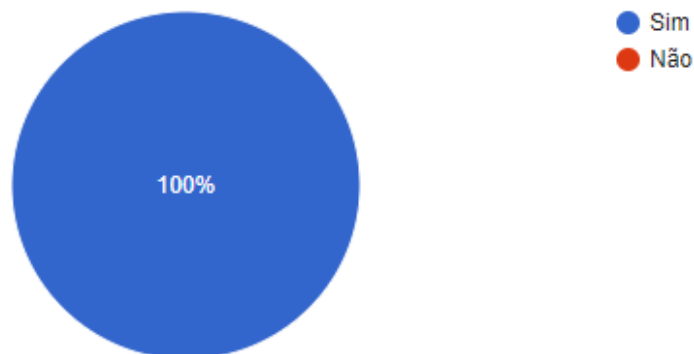
Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

De acordo com a literatura estudada, a definição de missão, visão e valores é caracterizada como a primeira e mais importante etapa de Planejamento Estratégico, trazendo consigo a identidade organizacional da *startup*. Como podemos verificar no quadro acima,

todas as empresas respondentes que possuem um Planejamento, possuem a primeira etapa. Segundo Tadeu Cruz (2017), tais itens vão seguir a *startup* no seu dia a dia, mostrando para a sociedade qual o propósito da empresa no mercado em que está inserida. Ademais, Michele Heemann (2022) complementa que definir a missão, visão e valores é explicar para os clientes e a sociedade porque a empresa foi criada.

Em consequente, as próximas seis questões objetivam identificar se as *startups* apresentam uma análise a respeito de seu ambiente interno e externo. Tais questões vão ao encontro com a Análise SWOT, na qual consiste em uma ferramenta com o objetivo de ajudar na tomada de decisões por meio da identificação do seu ambiente interno e externo, bem como classificar quais são os fatores que atrapalham e os que ajudam a organização (SCHERER *et al.* 2020).

Figura 15: Existe a análise, por parte da empresa, do ambiente interno?



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Primeiramente, buscou-se identificar a porcentagem dos respondentes em relação a análise do ambiente interno. De acordo com a figura acima, 100% dos respondentes estudam seu ambiente interno à organização, a partir disso, nas próximas duas questões, foi identificado quais são suas forças e fraquezas.

Quadro 24: Forças e fraquezas das *startups*

(continua)

A <i>Startup</i> sabe quais são suas forças? Cite-as	
R1	"Conhecimento técnico, relacionamentos estratégicos, pioneirismo, recursos humanos."

Quadro 24: Forças e fraquezas das *startups*

(conclusão)

A startup sabe quais são suas forças? Cite-as	
R3	<i>"Soluções tecnologicamente mais completas do mercado; Empresa com 7 anos de experiência; Soluções validadas; Bons resultados em diversas regiões do Brasil; Departamento de Tecnologia realiza excelentes entregas e tem alta capacidade para P&D; Mão de obra para tecnologia é fácil de conseguir em Santa Maria; Já possuímos clientes em 5 estados brasileiros; Qualidade e confiabilidade das entregas (bons algoritmos e mapeamento com drone)."</i>
R5	<i>"Baseada em localidade, prioriza assinaturas (doações recorrentes)."</i>
A startup sabe quais são suas fraquezas? Cite-as	
R1	<i>"Custo de produção, falta de conhecimento da população sobre o produto."</i>
R3	<i>"Sazonalidade regional; Soluções com preço elevado; Muitos custos e despesas fixas e faturamento instável; Solução aplicável à apenas um pequeno grupo de agricultores; Pouca experiência em gestão comercial; Difícil compatibilidade com os manejos aplicados em campo; Alta necessidade de mão de obra própria na fazenda; Uso de drones (operação onerosa e arriscada); Mão de obra para campo é cara e pouco qualificada; Modelo de negócio muito arriscado e que exige grandes investimentos para expandir; Portfólio com poucas soluções; Presença sazonal nas fazendas; Baixa retenção dos vendedores; Apenas vendas diretas (não digitais)."</i>
R5	<i>"Sócios não têm dedicação focada na empresa, recursos financeiros escassos."</i>

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

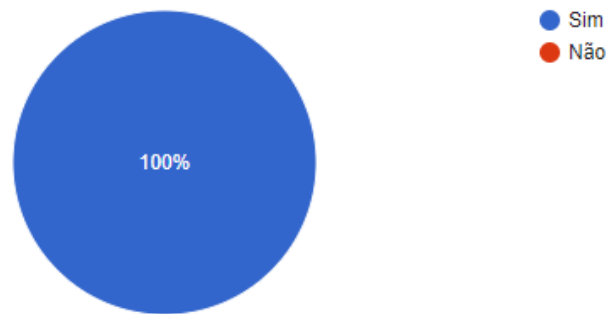
De acordo com as respostas do Quadro 24, fica evidente a compreensão dos gestores em relação ao seu ambiente interno, ou seja, suas forças e fraquezas. Relacionado às forças, é de extrema relevância conhecê-las, pois, ajudam a organização de forma a utilizar as suas melhores características para se destacar no mercado, ainda, é algo que pode ser manipulado pela empresa, ou seja, quanto mais a organização se empenhar, mais forças ela pode adquirir, sem depender de fatores externos (SANTAELLA, 2020).

Da mesma forma que conhecer as forças é muito valioso, saber analisar suas fraquezas é mais ainda, pois, o fato de compreendê-las é um passo muito importante para reverter o cenário e transformá-las em uma força futuramente, uma vez que as fraquezas são caracterizadas como algo que atrapalha a organização, mas que podem ser controladas de forma interna à organização (SANTAELLA, 2020).

Em um segundo momento, o objetivo foi em relação ao ambiente externo à organização, buscando identificar se da mesma forma que as *startups* analisam seu ambiente interno, também buscam compreender o que ocorre fora dele, isto é, suas oportunidades e ameaças.

Tal dúvida foi respondida na próxima questão do instrumento de coleta de dados, conforme a Figura a seguir.

Figura 16: Existe a análise, por parte da empresa, do ambiente externo?



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Deste modo, de acordo com as respostas, 100% dos respondentes analisam seu ambiente externo. A partir deste dado, o objetivo das seguintes perguntas é saber quais são as ameaças e oportunidades existentes no mercado das *startups*. Na sequência estão as respostas recebidas.

Quadro 25: Ameaças e oportunidades das *startups*

(continua)

A startup sabe quais são suas ameaças? Cite-as	
R1	"Legislação, recursos humanos qualificados, preço do produto."
R3	"Baixo preço das commodities; Impactos políticos e econômicos nas decisões dos agricultores; Grandes empresas ofertando soluções similares, porém com preço baixo; Desinteresse por soluções tecnológicas em caso de estratégias de baixos custos de produção; Consultores e outros profissionais desestimulando o cliente a contratar nossas soluções; Mão de obra (no mercado ou nas fazendas) desqualificada para usar nossas soluções; Empresas maiores e mais capitalizadas absorverem nossa mão de obra."
R5	"Histórico de corrupção em processos de doações, ambiente fiscal complexo, falta de confiança da sociedade."
A startup sabe quais são suas oportunidades? Cite-as	
R1	"Mercado externo, busca dos consumidores por alimentação saudável."

Quadro 25: Ameaças e oportunidades das *startups*

(conclusão)

A <i>startup</i> sabe quais são suas oportunidades? Cite-as	
R3	<i>"Desenvolvimento de novas soluções com perfil mais digitalizado e automatizado; Aumento do portfólio para reduzir efeito da sazonalidade e aumentar o público-alvo; Exploração do mercado B2B; Poucas soluções no mercado que realmente criam prescrições; Melhoramento na confiabilidade das imagens de satélite; Crescente busca por soluções digitais; Possibilidade de aumentar as entregas mantendo a equipe enxuta (eficiência); Internacionalização Relacionamento com grandes empresas; Soluções integráveis ao mercado de créditos de carbono; Investidores (institucionais) com tese focada em redução de impactos ambientais da agricultura; Editais de fomento à inovação (P&D); Integração com plataformas existentes."</i>
R5	<i>"Poucos concorrentes, demanda gigante."</i>

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

De acordo com as respostas, torna-se evidente que, além do ambiente interno, as organizações respondentes também possuem um alto conhecimento sobre o que está fora dos muros da *startup*. As ameaças são fatores aleatórios que podem vir a prejudicar a organização, enquanto as oportunidades são brechas abertas no mercado em que a organização pode aproveitar para alavancar seus negócios, por este motivo, deve-se ficar sempre atento às modificações do ambiente externo (SANTAELLA, 2020). Ademais, ameaças e oportunidades são fatores não controlados pela organização, isto é, a empresa não possui poder sobre eles, os mesmos vão se modificando ao longo do tempo, por isso, conhecer o mercado e estar sempre atualizado é imprescindível (SANTAELLA, 2020).

Por último, buscou-se identificar quais das ferramentas utilizadas na literatura que as *startups* estudadas aplicam em sua gestão. Pode-se verificar as respostas no Quadro 26.

Quadro 26: Quais das ferramentas de Planejamento Estratégico Organizacional abaixo a *startup* utiliza?

(continua)

	R1	R3	R5
Análise SWOT	X	X	X
Matriz BCG			X
5 Forças de Porter	X		
Metodologia OKR	X		

Quadro 26: Quais das ferramentas de Planejamento Estratégico Organizacional abaixo a *startup* utiliza?

	(conclusão)		
	R1	R3	R5
5W1H	X		X
Gerenciamento pelas Diretrizes (Hoshin Kanri)			
Não utilizo nenhuma ferramenta de Planejamento Estratégico			

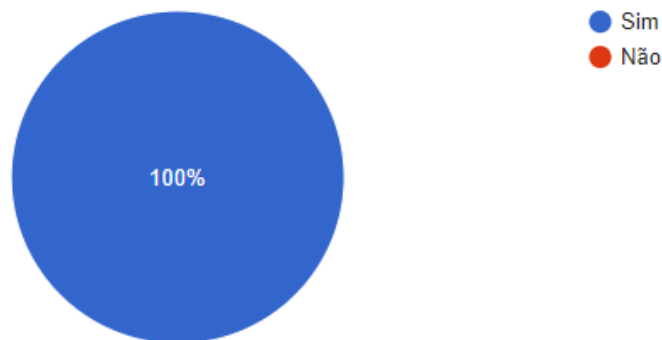
Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

Percebe-se que a Matriz SWOT é a mais utilizada pelos respondentes, na qual é caracterizada pela análise do ambiente interno e externo à organização, conceitos que foram comentados em questões anteriores. A outra ferramenta mais utilizada é a 5W1H, caracterizada por Moretti *et al.* (2019) como a resposta das seguintes perguntas: *Why?* (Por que fazer?), *What?* (O que fazer?), *Who?* (Quem irá fazer?), *Where?* (Onde fazer), *When?* (Quando fazer?) e *How?* (Como fazer?). Além disso, também pode ser conceituada como um formulário que terá o objetivo ajudar a *startup* a definir ações que posteriormente irão ajudar a atingir metas e objetivos que foram estipulados lá no Planejamento Estratégico Organizacional (Peinado e Graeml, 2007 apud Quilicone e Pierre, 2021).

4.3.2 A *startup* não possui um Planejamento Estratégico Organizacional

As *startups* que participaram da pesquisa e que não possuem um Planejamento Estratégico Organizacional acham que a implementação do mesmo pode ajudar a organização, conforme pode-se constatar na primeira questão acerca desse questionamento.

Figura 17: Você acha que o Planejamento Estratégico pode ajudar a organização?



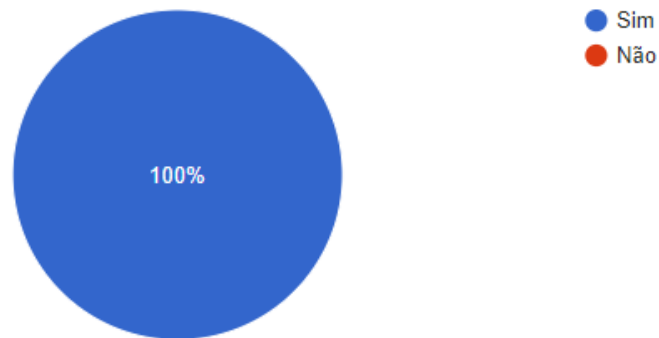
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Logo, na segunda questão foi solicitado aos respondentes que justificassem a pergunta, ou seja, os motivos pelos quais um Planejamento Estratégico pode vir a trazer benefícios. Na visão do R2, a implementação é importante para a organização dos processos, tal perspectiva vai de encontro com o pensamento de Zaros e Lima (2009), onde os mesmos enfatizam que o Planejamento tem por objetivo analisar a empresa e a partir disso definir metas que serão importantes para a organização dos processos, bem como a correção de imperfeições referente aos mesmos.

Na visão do R4, a implementação de um Planejamento Estratégico Organizacional “*permite definir o melhor caminho a ser seguido por uma organização, desde a definição das metas até a tomada de decisão*”, tal resposta também remete ao pensamento de Zaros e Lima (2009) conforme os dados, ademais, faz-se presente no pensamento de Oliveira (2009 apud Souza e Dias, 2016), no qual enfatiza que a estratégia elaborada busca traçar qual o melhor caminho a ser seguido, tanto no ambiente externo quanto interno, otimizando tais relações com o intuito de atuar de forma inovadora no mercado.

Portanto, a partir das respostas, fica evidente o quanto o Planejamento é importante na percepção dos gestores, o que justifica a resposta da pergunta seguinte onde 100% dos gestores respondentes pretendem implementá-lo conforme a Figura 18.

Figura 18: Pretende fazer um Planejamento Estratégico no futuro?



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

A última questão deste Bloco 3.2 busca entender quais são os motivos que impedem de a *startup* implementar o Planejamento. Conforme está evidenciado no Quadro 27, as maiores dificuldades dos gestores estão na falta de recursos financeiros, na falta de tempo e por fim, na escassez de conhecimento nessa área.

Quadro 27: O que te impede de implementar um Planejamento Estratégico Organizacional neste momento?

	R2	R4
Não tenho interesse		
Demanda muitos recursos financeiros		X
Não temos tempo	X	
Falta de conhecimento na área		X
Falta de pessoal qualificado		
Outros		

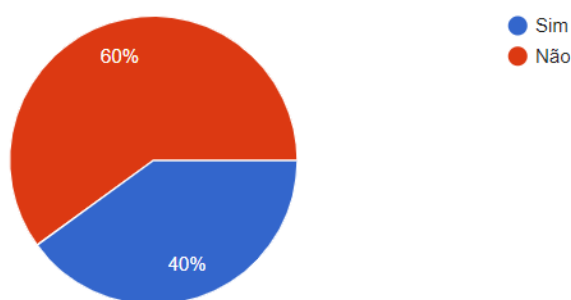
Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

Portanto, este Bloco 3.2 buscou analisar a percepção dos gestores que não possuem um Planejamento Estratégico Organizacional em sua *startup*, bem como os motivos pelos quais pretendem ou não implementar.

4.4 UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO PELAS *STARTUPS*

Esta seção refere-se ao Bloco 4 da pesquisa, sendo ela dividida em 2 partes, onde com base na resposta da questão norteadora do bloco o respondente será direcionado. Assim, o direcionamento se dará para aqueles que utilizam dos indicadores de desempenho (Bloco 4.1) ou para aqueles que não utilizam (Bloco 4.2). Para tanto, conforme os dados coletados na pesquisa, 60% dos respondentes não utilizam os indicadores de desempenho, em contrapartida 40% dos respondentes utilizam, pode-se visualizar tal proporção a seguir de acordo com a Figura ... abaixo.

Figura 19: A *startup* utiliza Indicadores de Desempenho?



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Dessa forma, de acordo com a opção marcada pelo respondente, um bloco específico e atrelado a resposta anterior era aberto. Assim, para os respondentes que optaram por “Sim” à pergunta acima, buscou-se identificar quais foram as principais dificuldades e benefícios encontrados na implementação do Indicadores de Desempenho, além de estabelecer um *ranking* em ordem de relevância, de quais eram as maiores dificuldades e benefícios encontrados para a utilização, na percepção do gestor. Também, buscou-se identificar se o gestor utilizava dos indicadores que foram referenciados na literatura e de que forma.

Além disso, para os respondentes que optaram pela alternativa “Não”, buscou-se identificar, na percepção do gestor, a importância dos Indicadores de Desempenho, bem como se planeja utilizar futuramente e quais são os entraves que impedem a *startup* de colocar em prática nesse momento. Dessa forma, nos tópicos abaixo, objetiva-se traçar alguns pontos da visão dos gestores em relação à utilização do Indicadores de Desempenho.

4.4.1 A *startup* utiliza Indicadores de Desempenho

O bloco 4.1 refere-se a *startups* que utilizam dos Indicadores de Desempenho e que na questão norteadora marcou na opção relativa à utilização “Sim”. Dessa forma, o objetivo do bloco é identificar as percepções dos gestores na utilização dos Indicadores de Desempenho, benefícios identificados, dificuldades encontradas, quais são utilizados de acordo com a as perspectivas dentro da empresa.

A primeira questão diz respeito às dificuldades de implementação, na visão de cada gestor, que os Indicadores de Desempenho apresentam. Para tanto, foram elencadas algumas dificuldades com base no referencial teórico e a questão mostrava-se aberta ao respondente marcar mais de uma opção. Assim, a questão foi organizada conforme o Quadro 28 e obteve as seguintes respostas.

Quadro 28: Quais são as dificuldades encontradas pela *startup* na implementação de Indicadores?

	R3	R5
Conhecimento	X	
Falta de recursos financeiros		
Falta de tempo		X
Falta de expectativa	X	
Falta de capacitação		
Falta de comprometimento	X	
Resistência à mudança	X	
Não houveram dificuldades		
Outras		

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

Para o respondente R3 as maiores dificuldades no que tange a implementação de Indicadores são: conhecimento sobre o assunto, falta de expectativa, falta de comprometimento e resistência à mudança. Assim, com relação às questões dispostas pelo respondente R3, Rezende (2005) afirma que os funcionários sentem-se ameaçados mediante algumas medidas, onde os mesmos passam a manipular os dados, realizando um “jogo de números”. Assim, os mesmos passam a se preocupar com os números e deixam de lado o desempenho.

Além disso, Bourne (2000) apud Lima, Rezende (2005) discorre sobre questões relativas a foco e a expectativas que são frustradas com o desenvolver do processo de implementação, o foco se perde quando o processo se torna longo e lento, além de chato e cansativo quando o desenvolvimento apresenta empecilhos, dificuldade no acesso aos dados e definições de metas. Por outro lado, para o Respondente R5 a dificuldade encontrada, dentre as opções dispostas na resposta, foi a falta de tempo e pode ser reflexo de um quadro de funcionários mais enxuto, conforme dados coletados na própria pesquisa.

A segunda questão é um complemento à anterior, com a finalidade de identificar a percepção acerca da relevância de cada dificuldade de implementação, ou seja, qual as dificuldades são mais relevantes para cada gestor. Dessa forma, a proposta era realizar um ranqueamento das dificuldades da mais relevante até a menos relevante. As respostas podem ser observadas no próximo quadro:

Quadro 29: Com base nas dificuldades citadas anteriormente, crie um *ranking* conforme o grau de relevância. Sendo, 1 a maior dificuldade e assim sucessivamente.

	R3	R5
Conhecimento	6	6
Falta de recursos financeiros	3	2
Falta de tempo	7	1
Falta de expectativa	5	7
Falta de capacitação	2	5
Falta de comprometimento	1	4
Resistência à mudança	4	3

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

A terceira questão busca identificar quais, na percepção dos gestores, foram os benefícios da implementação da mensuração através de Indicadores de Desempenho. Para isso, foi elencado na questão alguns benefícios identificados em bibliografias, abordados anteriormente no referencial teórico, assim o respondente deveria marcar com base em sua expertise, podendo optar por mais de uma opção.

Quadro 30: Quais são os benefícios encontrados pela *startup* na implementação de Indicadores?

	R3	R5
Melhorou a tomada de decisão	X	
Estabeleceu um senso de direção	X	
Melhorou o conhecimento sobre as áreas da empresa	X	
Reduziu as falhas dos processos da empresa	X	
Ficou mais fácil corrigir imperfeições no processo	X	
Aumentou a eficácia dos processos	X	X
Não houveram benefícios		
Outros		

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

Para tanto, o respondente R3 apontou todos os benefícios listados como perceptíveis ao implementar a utilização dos Indicadores de Desempenho. Por outro lado, o Respondente R5 apresentou como benefício perceptível, em sua experiência, o aumento da eficácia dos processos. Um ponto que pode influenciar a percepção é a quantidade de pessoas envolvidas nos processos, o R3 apresenta entre 11 a 20 funcionários, enquanto o R5 entre 5 e 10. Dessa forma, com uma quantidade maior de pessoal envolvido torna-se mais suscetível a ocorrência de erros e falhas.

Além disso, outro ponto é a setorização da empresa, o R3 apresenta os setores: Administrativo, Tecnologia da Informação, Financeiro e Recursos Humanos, por outro lado, o R5 apresenta o setor administrativo e Tecnologia da informação. Assim, uma empresa que apresenta uma maior quantidade de setores e áreas pode ser mais sensível a mudanças e percebê-las de forma mais rápida. Com isso, benefícios como senso de direção e conhecimento sobre as áreas podem transparecer, quando analisando um todo com uma mensuração por meio de indicadores sendo implementada. Reforçando tais aspectos percebidos e corroborando com a visão do respondente R5, Neves (2009) apud Gabriela Tavares (2018) discorre sobre os benefícios como ver a performance da empresa em relação às medidas de planejamento adotadas e na melhoria das técnicas e processos de tomada de decisões.

Já, os benefícios percebidos pelo respondente R3, conforme Dutra (2005) apud Belokurows (2016) são reflexos da imprescindível mensuração do desempenho, que permite saber exatamente onde estão os erros e acertos na implementação de uma estratégia.

Tal qual as primeiras perguntas, na sequência, foi proposto aos respondentes que elaborassem um *ranking* conforme a relevância dos benefícios apresentados na questão anterior. Assim, o quadro a seguir ilustra, na percepção de cada gestor, quais os benefícios mais relevantes quando se trata dos Indicadores de Desempenho.

Quadro 31: Com base nos benefícios citados anteriormente, crie um *ranking* conforme o grau de relevância. Sendo, 1 o maior benefício e assim sucessivamente.

	R3	R5
Melhorou a tomada de decisão	2	6
Estabeleceu um senso de direção	1	5
Melhorou o conhecimento sobre as áreas da empresa	3	4
Reduziu as falhas dos processos da empresa	4	2
Ficou mais fácil corrigir imperfeições no processo	5	3
Aumentou a eficácia dos processos	6	1

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

O R3 apresenta um *ranking* de relevância dos benefícios da implementação dos Indicadores de Desempenho direcionado a tomada de decisão e senso de direção, bem como da melhoria do conhecimento sobre as áreas da empresa. Por outro lado, o R5 direciona a relevância para os processos: com o aumento da eficácia, redução das falhas e a maior facilidade de corrigir imperfeições. Dessa forma, pode-se inferir que cada gestor atribui aos indicadores uma finalidade, um olhar diferente, ambos utilizam a ferramenta e a mesma auxilia em pontos distintos.

As questões desenvolvidas na sequência do bloco pretendiam identificar a utilização dos indicadores e foram divididas em três perspectivas: clientes, financeiro e processos internos. Com isso, na quinta questão do bloco questionou-se os respondentes sobre quais indicadores relativos à perspectiva dos clientes eram utilizados, onde a questão apresentava uma lista prévia com base na pesquisa bibliográfica anteriormente feita no trabalho. Posteriormente, na sexta questão, foi pedido para os respondentes identificarem em ordem de importância os indicadores apresentados. Assim, as respostas pertinentes à questão podem ser identificadas conforme os quadros a seguir.

Quadro 32: Quais destes indicadores relativos à perspectiva de clientes a organização utiliza na mensuração do desempenho?

	R3	R5
Retenção de clientes	X	X
Satisfação dos clientes	X	X
Custo para obtenção de novos clientes	X	X
Taxa de abandono	X	X
Resolução no Primeiro Contato	X	
Não utilizo nenhum indicador relativo à perspectiva do cliente		
Outros		

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

Com relação aos indicadores da perspectiva dos clientes, os respondentes utilizam quase que pela totalidade as opções indicadas no questionário. Assim, o respondente R3 utiliza todos: Retenção de clientes, Satisfação dos clientes, custo para obtenção de novos clientes, taxa de abandono e resolução no primeiro contato, por outro lado, o R5 apenas não mensura a resolução no primeiro contato. Com isso, percebe-se a preocupação de ambas *startups* em mensurar a relação da empresa com seu público, entendendo as impressões, as métricas de abandono e aquisição, bem como a manutenção desses clientes.

Quadro 33: Com base nos indicadores citados anteriormente crie um *ranking* conforme o grau de importância que você atribui a cada um, numerando os indicadores conforme a sua relevância.

	R3	R5
Retenção de clientes	2	1
Satisfação dos clientes	4	3
Custo para obtenção de novos clientes	1	2
Taxa de abandono	3	4
Resolução no Primeiro Contato	5	5

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

Com base no Quadro 33 nota-se que tanto o R3, quanto o R5 julgam a Retenção de clientes e o Custo para obtenção de novos clientes como as mais relevantes, onde o R3 elencou a retenção de clientes em segundo e o custo para obtenção em primeiro, com o R5 elencando de forma contrária. Além disso, a Resolução no Primeiro Contato aparece como unanimidade em última em relevância, mesmo o R3 utilizando.

Na questão 7 foi perguntado quais indicadores eram utilizados com relação à perspectiva financeira, onde tal qual as questões anteriores, foi elencado indicadores previamente pesquisados de forma bibliográfica. Assim, o quadro a seguir representa as respostas obtidas para tal indagação. Posteriormente, foi proposto ao respondente que criasse um ranqueamento com base na importância dos indicadores de desempenho da perspectiva financeira.

Quadro 34: Quais destes indicadores relativos à perspectiva financeira a organização utiliza na mensuração do desempenho?

	R3	R5
Liquidez	X	
Rentabilidade	X	X
Endividamento	X	X
Garantia de capital de terceiros		
Imobilizações		
Não utilizo nenhum indicador relativo à perspectiva financeira		
Outros		

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

Com relação a utilização dos indicadores relativos à perspectiva financeira o R3 faz uso de Índices de Liquidez, de rentabilidade e de endividamento, já o R5 utiliza os Índices de rentabilidade e de endividamento.

Quadro 35: Com base nos indicadores citados anteriormente crie um *ranking* conforme o grau de importância que você atribui a cada um, numerando os indicadores conforme a sua relevância.

	R3	R5
Liquidez	2	3
Rentabilidade	1	1
Endividamento	3	2
Garantia de capital de terceiros	4	4
Imobilizações	5	5

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

Com relação ao *ranking* de relevância atribuído por cada um dos gestores, o respondente R3 lista rentabilidade em primeiro lugar, bem como o R5, tal indicador conforme Pereira (2008) está intimamente ligado a identificação da capacidade da empresa em manter as suas atividades, o que é extremamente importante para empresas pautadas em inovação e tecnologia dependentes de investimento e apoio financeiro de investidores. Somado a isso, pode-se relacionar aos dados obtidos as dificuldades das *startups* em seu período de incubação, onde três respondentes atribuíram a dificuldade de captação de recursos, como a mais relevante. Assim, mensurar e identificar sobre a manutenção das atividades, enquanto empresa, é relevante visto a preocupação dos investidores em não perder o investimento despendido. Liquidez e endividamento foram os outros índices lembrados pelos respondentes

Nas questões seguintes indagou-se sobre os indicadores de desempenho da perspectiva dos processos internos, onde o respondente poderia marcar mais de uma opção. Para tanto, os indicadores abordados são oriundos de pesquisas bibliográficas e incorporados ao referencial teórico, assim conforme apresentado na tabela abaixo os indicadores relativos à perspectiva dos processos internos são.

Quadro 36: Quais destes indicadores relativos à perspectiva dos processos internos a organização utiliza na mensuração do desempenho?

	R3	R5
Indicadores de capacidade	X	
Indicadores de produtividade	X	
Indicadores de qualidade		
Indicadores de eficiência		
Não utilizo nenhum indicador da perspectiva dos processos internos		X
Outros		

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

Com relação aos indicadores relativos à perspectiva dos processos internos, o respondente R3 utiliza indicadores de capacidade e indicadores de produtividade em sua *startup*, por outro lado, o respondente R5 não faz uso de indicadores da perspectiva dos processos internos. Assim, como falado ao longo da análise, um fator que pode influenciar é o tamanho da empresa, em questão de processos e pessoas, a empresa do R3 apresenta uma maior setorização e número de funcionários na operação, com base nas respostas anteriores da pesquisa.

Além da questão anterior, a próxima, como forma de complementação, busca identificar a percepção do gestor acerca da importância de cada indicador mencionado anteriormente. Assim, conforme o Quadro 37 obteve-se dois respondentes para tal bloco, onde as respostas estão dispostas a seguir.

Quadro 37: Com base nos indicadores citados anteriormente crie um *ranking* conforme o grau de importância que você atribui a cada um, numerando os indicadores conforme a sua relevância.

	R3	R5
Indicadores de capacidade	1	4
Indicadores de produtividade	2	3
Indicadores de qualidade	4	2

(continua)

Quadro 37: Com base nos indicadores citados anteriormente crie um *ranking* conforme o grau de importância que você atribui a cada um, numerando os indicadores conforme a sua relevância.

	(conclusão)	
	R3	R5
Indicadores de eficiência	3	1

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

Por fim, as duas últimas questões do bloco referem-se aos indicadores relativos à perspectiva do aprendizado e crescimento da organização. Para tanto, foram elencados alguns indicadores previamente pesquisados, para que os respondentes indiquem quais utilizam ou não na *startup*. Além disso, foi solicitado, tal qual as perspectivas anteriores, a criação de um *ranking* com os indicadores de maior importância na visão do gestor.

Quadro 38: Quais destes indicadores relativos à perspectiva do aprendizado e crescimento a organização utiliza na mensuração do desempenho?

	R3	R5
Nível de satisfação dos colaboradores	X	
Retenção dos funcionários	X	
Medidas de alinhamento individual e organizacional	X	
Avaliação do desempenho da equipe	X	
Não utilizo nenhum indicador relativo à perspectiva do aprendizado e crescimento da organização.		X
Outros		

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

Quadro 39: Com base nos indicadores citados anteriormente crie um *ranking* conforme o grau de importância que você atribui a cada um, numerando os indicadores conforme a sua relevância.

	R3	R5
Nível de satisfação dos colaboradores	1	1
Retenção dos funcionários	4	2
Medidas de alinhamento individual e organizacional	2	3
Avaliação do desempenho da equipe	3	4

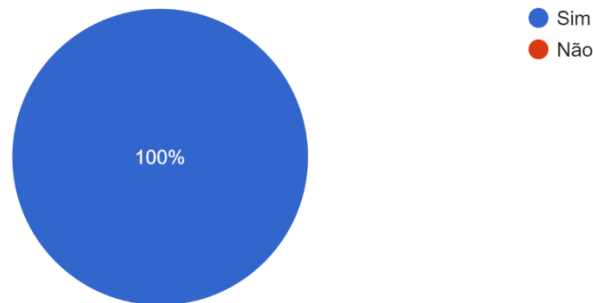
Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

Com relação a perspectiva do aprendizado e crescimento somente o R3 realiza a utilização desses indicadores, porém utiliza de forma constante os mesmos, assim, das opções presentes no questionário, que foram embasadas por pesquisa bibliográfica prévia, o respondente R3 assinalou todos, dessa forma os indicadores são: nível de satisfação dos colaboradores, retenção dos funcionários, medidas de alinhamento individual e organizacional e avaliação do desempenho da equipe. Além disso, para o respondente R3 o nível de satisfação dos colaboradores e medidas de alinhamentos individual e organizacional.

4.4.2 A *startup* não utiliza Indicadores de Desempenho

O Bloco em questão versa sobre a não utilização dos Indicadores de Desempenho, dessa forma, refere-se a aquelas *startups* que de fato não utilizam e busca compreender a perspectiva do gestor acerca do assunto. Na sequência, em um primeiro momento, os respondentes foram indagados se, na opinião deles, os Indicadores de Desempenho podem melhorar ou não a tomada de decisão da empresa. Assim, como resposta para tal questionamento obteve-se 100% dos respondentes acreditando no auxílio dos indicadores para a tomada de decisão da empresa.

Figura 20: Você acha que a utilização dos Indicadores de Desempenho Organizacional pode melhorar a tomada de decisões na empresa?



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A pergunta a seguir está associada à anterior, tendo em vista ser a justificativa da mesma, dessa forma, os gestores precisavam descrever os motivos que impactaram na opção anterior. Assim, no quadro a seguir constam as respostas de cada respondente do bloco, sendo elas mantidas conforme a resposta dada.

Quadro 40: Justificativa da pergunta: Você acha que a utilização dos Indicadores de Desempenho Organizacional pode melhorar a tomada de decisões na empresa?

Com base na resposta anterior, justifique.	
R1	<i>"Tendo indicadores é mais fácil tomar decisões."</i>
R2	<i>"Acho q pode ajudar a reconhecer gargalos"</i>
R4	<i>"Pois, ajudam a medir o sucesso de uma organização em atingir seus objetivos."</i>

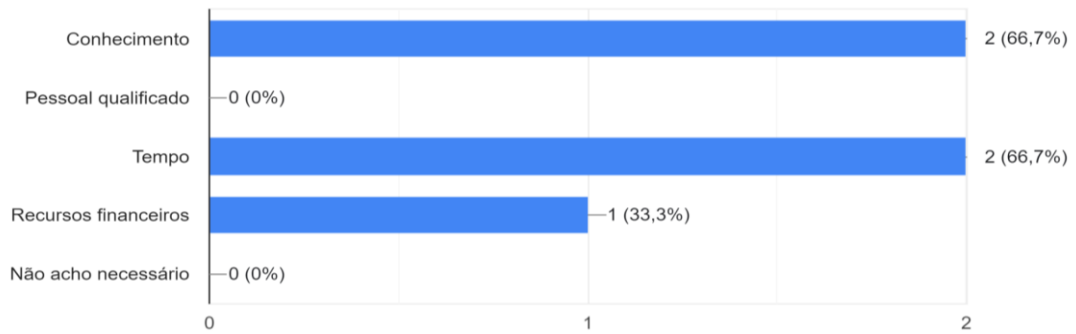
Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

Assim, ao analisar o quadro anterior percebe-se que o respondente R1 discorre sobre o auxílio dos indicadores na tomada de decisão, somado a isso o R2 e o R4 relacionam os indicadores a reconhecimento de gargalos e suporte para atingir os objetivos da empresa. Para tanto, Neves (2009) apud Gabriela Tavares (2018) expõe que os benefícios como identificar a performance da empresa em relação às medidas de planejamento adotadas e na melhoria das técnicas e processos de tomada de decisões.

A próxima pergunta visa identificar qual o principal motivo para o gestor não implementar o controle através dos Indicadores de Desempenho, onde foi elencado possíveis

motivos estabelecidos por meio de pesquisa bibliográfica. Dessa forma, conforme o gráfico a seguir pode-se notar que o conhecimento e o tempo foram os motivos mais lembrados, bem como os recursos financeiros aparecem logo em seguida.

Gráfico: Qual o motivo de não ter um maior controle relativo a Indicadores de Desempenho?



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Tal qual o bloco anterior aborda as perspectivas de clientes, financeira, processos internos e aprendizado e crescimento, o bloco 4.2 também. Portanto, as questões a seguir estão dispostas conforme as perspectivas propostas. A primeira questão versa sobre a perspectiva dos clientes e quais indicadores o gestor julga importante implementar.

Quadro 41: Quais dos indicadores relativos à perspectiva de clientes você julga importante implementar?

	R1	R2	R4
Retenção de clientes	X		X
Satisfação dos clientes	X		X
Custo para obtenção de novos clientes.	X	X	
Taxa de abandono			
Resolução no primeiro contato			
Não acho que seja importante implementar			
Outros			

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

Nesse ponto, os indicadores que obtiveram maior relevância na visão dos gestores foi a retenção de clientes e a satisfação dos clientes, dessa forma, indo de encontro com o que fala Silva (2021), onde a Retenção dos Clientes é uma das métricas mais relevantes para a saúde financeira da organização, bem como para não perder o cliente para a concorrência e ter clientes fiéis, torna-se imprescindível demonstrar confiança, qualidade e dar uma ótima experiência é um diferencial. Além disso, no que tange a satisfação dos clientes, segundo Zendesk (2023) o objetivo de tal índice é analisar qual visão o comprador tem da experiência com a empresa, buscando melhor cada atendimento.

Da mesma forma, foi questionado quais dos indicadores relativos à perspectiva financeira os gestores julgavam importante implementar, onde foram elencados indicadores obtidos através de pesquisa bibliográfica.

Quadro 42: Quais dos indicadores relativos à perspectiva financeira você julga importante implementar?

	R1	R2	R4
Liquidez	X	X	X
Rentabilidade	X		X
Endividamento			
Garantia de capital de terceiros			X
Imobilizações		X	X
Não acho que seja importante implementar			
Outros			

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

No que se refere à questão anterior, os índices de Liquidez foram os mais lembrados, onde todos respondentes julgaram importante implementar. Para tanto, a importância se dá pela natureza e funcionalidade de tais índices, que segundo Souza e Martins (2010), compreendem medidas com propriedades de avaliar a capacidade financeira da empresa, com relação às obrigações com terceiros. Além disso, outro grupo de Índices lembrado foi o da rentabilidade, importantíssimo, visto os objetivos de atrair investidores para as atividades da *startup*, segundo Pereira (2018) representam uma das formas de determinar a capacidade de manter as suas

atividades, procurando constatar os lucros recebidos conforme fatores e contas patrimoniais ligadas a atividade da empresa.

Já com relação à perspectiva dos processos internos, os gestores tinham como opção os indicadores de capacidade, produtividade, qualidade e eficiência, bem como a possibilidade de não julgar necessária a implementação.

Quadro 43: Quais dos indicadores relativos à perspectiva dos processos internos você julga importante implementar?

	R1	R2	R4
Indicadores de capacidade	X		X
Indicadores de produtividade	X		X
Indicadores de qualidade	X	X	X
Indicadores de eficiência	X		X
Não acho que seja importante implementar			
Outros			

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

Nesta questão, com base nas respostas obtidas, foi identificado o indicador de qualidade como o mais importante, visto a frequência que apareceu, além disso quando confrontado com os respondentes do bloco que utiliza tais indicadores, o R5 também atrela um grau de importância mais elevado a tais indicadores. Por outro lado, quando analisa-se a resposta do respondente R3 o torna o único que não relaciona um grau de importância alto para tais indicadores. Atrelar um grau de relevância alta para os indicadores de qualidade está associado aos benefícios encontrados com sua implementação Rabello (2023) discorre que a empresa passa a estabelecer um melhor padrão de qualidade, evita perdas por defeitos na linha de produção ou operações mal realizadas e passa a estabelecer uma melhor relação com os clientes.

Por fim, a última perspectiva abordada foi a do aprendizado e crescimento e versa sobre a relação dos colaboradores com a empresa. Para tanto, os indicadores pesquisados foram o nível de satisfação dos colaboradores, retenção dos funcionários, medidas de alinhamento individual e organizacional, avaliação do desempenho da equipe e a opção de não julgar importante a implementação de indicadores do gênero.

Quadro 44: Quais dos indicadores relativos à perspectiva do aprendizado e crescimento você julga importante implementar?

	R1	R2	R4
Nível de satisfação dos colaboradores	X		X
Retenção dos funcionários	X		
Medidas de alinhamento individual e organizacional		X	X
Avaliação do desempenho da equipe	X		X
Não acho que seja importante implementar			
Outros			

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

No que tange a perspectiva do aprendizado e crescimento, na visão dos gestores três indicadores apresentaram uma maior relevância, sendo eles nível de satisfação dos colaboradores, medidas de alinhamento individual e organizacional e avaliação de desempenho da equipe. Para tanto, conforme cita Jeremias (2014) a perspectiva do aprendizado e crescimento está relacionada a fatores como motivação, produtividade e satisfação dos gestores e colaboradores. Somado a isso, Veiga (2013) a empresa busca agregar valor, crescimento no mercado e tornar-se um bom ambiente de trabalho, motivando os funcionários e atendendo bem os clientes.

O primeiro indicador refere-se ao nível de satisfação do trabalho e estar na lista de importância dos gestores vai de encontro com o que fala Werther & Davis (1983) apud Schmorantz *et al.* (2002), onde a motivação e satisfação com o cargo em que trabalha, faz com que o trabalhador tenha melhor qualidade de vida, acarretando em uma maior produtividade para empresa.

Em uma segunda análise, os respondentes indicaram como relevante as medidas de alinhamento individual e organizacional, em conformidade com isso Ribas (2006) apud Menegazzi *et al.* (2017) retrata o alinhamento como um processo capaz de auxiliar a organização a encontrar um caminho para seguir, unindo os objetivos empresariais aos pessoais. Além disso, reforçando tais aspectos Ruano (2007) apud Bem Noro *et al.* (2011) acredita não ter como orientar as pessoas presentes no ambiente organizacional sem haver um alinhamento com as estratégias da empresa.

Por fim, o último indicador levantado pelos gestores diz respeito à avaliação do

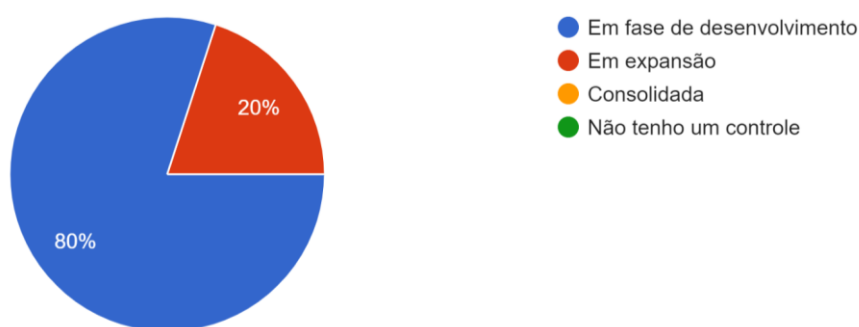
desempenho da equipe, onde a utilização se faz relevante por motivos como a capacidade da empresa conhecer e medir o desempenho dos indivíduos da organização, relacionando com o desempenho individual imaginado pela empresa (BITENCOURT (2010) apud RANZOLIN (2015)). Além disso, de forma complementar Ranzolin (2015) argumenta que ao realizar uma avaliação do desempenho dos colaboradores, a empresa fica munida de argumentos e informações para utilizar na tomada de decisões.

4.5 PERCEPÇÃO DOS GESTORES ACERCA DO DESEMPENHO GERENCIAL

O quinto e último bloco refere-se à percepção por parte dos gestores ao Desempenho Gerencial, o mesmo foi dividido em seis questões com a finalidade de identificar informações, entendimentos e opiniões sobre o tema. Assim, na sequência será abordado algumas das questões relativas ao bloco que apresentaram maior relevância.

Desse modo, na questão a seguir cada respondente deveria avaliar a situação em que a *startup* se encontra com base nas opções listadas a seguir: em fase de desenvolvimento, em expansão, consolidada ou não tenho controle. Com isso, as respostas concentraram-se em duas opções: 80% dos respondentes julgam sua empresa em fase de desenvolvimento e os demais 20% acreditam que a empresa está em fase de expansão, conforme mostra o gráfico da Figura 21.

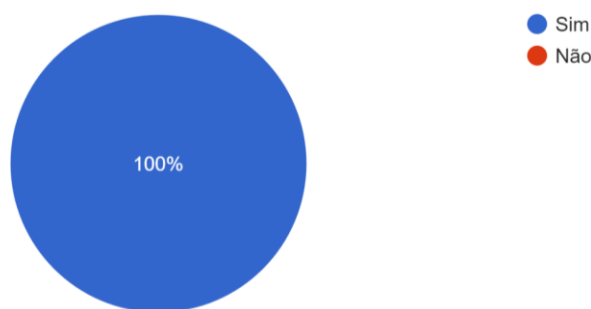
Figura 21: Como a *startup* identifica sua situação real de controle?



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na sequência do bloco foi perguntado aos gestores se a implementação de um Planejamento Estratégico, bem como a mensuração dos resultados através dos Indicadores de Desempenho impactam nas decisões e no futuro da *startup*. Para tanto, dos respondentes do bloco 100% julga a implementação de um Planejamento Estratégico seguido de uma mensuração dos resultados por meio de Indicadores de Desempenho podem embasar as decisões e até mesmo no futuro da empresa, logo na sequência na questão 2, é solicitada a justificativa da resposta.

Figura 22: Você acha que a implementação de um Planejamento Estratégico seguido da mensuração dos resultados através dos Indicadores de Desempenho pode impactar nas decisões e até mesmo no futuro da empresa?



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Quadro 45: Justificativa da pergunta: Você acha que a implementação de um Planejamento Estratégico seguido da mensuração dos resultados através dos Indicadores de Desempenho pode impactar nas decisões e até mesmo no futuro da empresa?

(continua)

Com base na resposta anterior, justifique	
R1	<i>"Um planejamento sem execução e avaliação dos resultados não faz sentido, por isso, mais importante que planejar é verificar, por meio da mensuração, se o planejamento está tendo o impacto desejado."</i>
R2	<i>"Mensurar decisões."</i>
R3	<i>"Pois são eles que indicarão a viabilidade do negócio, se vale a pena expandir, se é preciso demitir ou contratar mais funcionários, se a solução está sendo aceita no mercado..."</i>

Quadro 44: Justificativa da pergunta: Você acha que a implementação de um Planejamento Estratégico seguido da mensuração dos resultados através dos Indicadores de Desempenho pode impactar nas decisões e até mesmo no futuro da empresa?

(conclusão)

R4	<i>“Sim”</i>
R5	<i>“Sem um plano e sem a mensuração dos resultados desse plano, não é possível saber o que realizar, como realizar. Um plano estratégico define, sobretudo, a proposta de valor de uma empresa.”</i>

Fonte: Elaborado pelos Autores conforme dados da pesquisa (2023).

O respondente R1 em sua justificativa ressalta que mais importante que planejar é realizar uma verificação, mensurando se o Planejamento está tendo um impacto conforme o desejado, tal ponto vai de encontro a Neves (2009) apud Gabriela Tavares (2018), onde para o mesmo medir o desempenho organizacional traz consigo diversos benefícios, entre eles ver a performance da empresa em relação às medidas de Planejamento adotadas e melhorar as técnicas e processos de tomada de decisões.

O respondente R3 relaciona as ferramentas a viabilidade do negócio, onde as mesmas traçam um caminho a ser seguido, dando suporte em decisões como expansão, aceitabilidade do mercado, gerenciamento de equipe. Assim, tais pontos vão de encontro com Zaros e Lima (2009), onde Planejamento Estratégico Organizacional é mutável, com o empreendimento traçando sua missão e visão tendo como objetivo cumprir suas metas através de uma análise da organização, de forma a corrigir imperfeições e melhorar os processos.

Além disso, corroborando com os pontos levantados pelo respondente R3, bem como alinhado com o levantado pelo respondente R5, Oliveira (2009 apud Souza e Dias, 2016), descreve o Planejamento Estratégico como um processo administrativo, onde se procura estabelecer qual o melhor caminho a ser seguido pela organização, com o intuito de otimizar a interação com fatores externos e atuando sempre de forma inovadora no mercado de trabalho.

Com base em todos os dados buscados junto aos gestores foi possível responder ao objetivo da pesquisa: investigar a utilização de etapas de Planejamento Estratégico Organizacional e Indicadores de Desempenho na gestão de *startups* por meio de um diagnóstico e todas as etapas representando os objetivos específicos foram atendidas, com a descrição do perfil dos gestores e das *startups*, com a verificação do que é realizado ou não em termos de

planejamento, indicadores e comparações com as ferramentas da literatura. Pode-se afirmar que o diagnóstico aplicado atendeu a problemática da pesquisa.

No próximo e último capítulo as conclusões são descritas.

5 CONCLUSÃO

A finalidade desse trabalho passou pela investigação da utilização de etapas relacionadas ao Planejamento Estratégico Organizacional e Indicadores de Desempenho na gestão de *startups* incubadas na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e na Universidade Franciscana (UFN) na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul. Assim sendo, em um primeiro momento foi realizado um levantamento bibliográfico acerca dos temas tratados no trabalho, já em um segundo momento, realizou-se a ida a campo para a coleta dos dados, com a utilização de questionário como instrumento.

Com isso, buscou-se traçar os perfis dos gestores e das *startups*, identificar a utilização da ferramenta de Planejamento Estratégico Organizacional e de Indicadores de Desempenho, analisar as ferramentas e identificar a percepção dos gestores de *startup* acerca das mesmas, bem como comparar a forma que se tem utilização entre as *startups* pesquisadas e literatura. Por fim, apontar os benefícios do Planejamento Estratégico Organizacional e da utilização de Indicadores de Desempenho na gestão, bem como as dificuldades em implementar tais ferramentas na percepção dos gestores das *startups*.

No que tange aos respondentes, 60% das *startups* apresentam Planejamento Estratégico, das quais as maiores dificuldades apontadas foram a falta de tempo e de recursos financeiros para o desenvolvimento do mesmo. Com relação aos benefícios observados, todos respondentes que utilizam o Planejamento Estratégico trouxeram o aumento da eficácia dos processos em suas respostas, outros benefícios foram lembrados: o estabelecimento de um senso de direção e a redução das imperfeições dos processos. Além disso, todos os respondentes desse bloco apresentam missão, visão e valores, ou seja, a primeira etapa do Planejamento Estratégico, bem como apresentam uma análise do ambiente externo e interno. Por fim, todas as ferramentas do Planejamento Estratégico questionadas sobre a utilização foram assinaladas, com exceção do Gerenciamento pelas Diretrizes e sendo a Matriz SWOT utilizada por 100% dos respondentes.

No tocante às *startups* que não utilizam o Planejamento Estratégico, 100% acredita que tal ferramenta pode ajudar a organização, sendo a organização dos processos, a definição de um senso de direção e o auxílio na tomada de decisão expressões recorrentes nas respostas. Ademais, todos os respondentes do referido Bloco, pretendem implementar um Planejamento Estratégico no futuro.

Já acerca dos Blocos relativos aos Indicadores de Desempenho, das respondentes 40% fazem a utilização, onde falta de conhecimento, de tempo e resistência por parte dos setores e

colaboradores foram as dificuldades apontadas. Para tanto, com relação aos benefícios da implementação, o aumento da eficácia dos processos foi unanimidade entre os respondentes.

Em relação aos Indicadores utilizados foram divididos em grupos: perspectiva de clientes, financeira, de processos internos e de aprendizado e crescimento. Assim, os indicadores relativos à perspectiva de clientes foram amplamente apontados, mostrando a preocupação das *startups* em seu relacionamento com o cliente. Com isso, Retenção de Clientes, Satisfação dos Clientes, Custo Para Obtenção de Novos Clientes e Taxa de Abandono são indicadores utilizados, em sua totalidade, pelos respondentes do Bloco.

Já no que tange aos Indicadores Financeiros, os Indicadores de Rentabilidade e Endividamento foram apontados por todos os respondentes, bem como houve a menção dos Indicadores de Liquidez. Em seguida, os de Processos Internos são utilizados por um respondente, sendo os Indicadores de Capacidade e Produtividade, onde o mesmo julga-os como os mais importantes. Por fim, com relação aos Indicadores relativos à perspectiva do aprendizado e crescimento, somente um respondente utiliza, onde o mesmo faz uso do: Nível de Satisfação dos Colaboradores, Retenção dos Funcionários, Medidas de Alinhamento Individual e Organizacional e Avaliação do Desempenho da Equipe.

Do Bloco relativo a não utilização dos Indicadores de Desempenho todos respondentes julgam que os Indicadores de Desempenho podem melhorar a tomada de decisões, onde o reconhecimento de gargalos e a mensuração do sucesso da organização em atingir os objetivos foram aspectos apontados. Em seguida, quando questionados sobre os motivos da não implementação dos Indicadores de Desempenho conhecimento e tempo foram os empecilhos mais lembrados.

Por fim, no que diz respeito ao Bloco da percepção dos gestores acerca do Desempenho Gerencial 80% das *startups* respondentes estão em uma fase de desenvolvimento, além do restante está em fase de expansão. Ademais, os respondentes julgam importante a implementação do Planejamento Estratégico Organizacional, bem como a mensuração através de Indicadores de Desempenho e justificam tal importância, atrelando ao embasamento obtido com as ferramentas no que tange: caminhos a serem seguidos, melhorias de processos, validação das estratégias utilizadas.

O trabalho buscou responder a pergunta “Como as *startups* utilizam o Planejamento Estratégico e os Indicadores de Desempenho e qual a percepção dos gestores sobre as ferramentas?”. Para tanto, foram dispostas no instrumento de pesquisa perguntas abertas, onde resultaram respostas próprias e particulares de cada gestor, assim o entendimento foi que cada um apresenta uma forma de utilização, uma maneira de enxergar a gestão de sua *startup*, bem

como direciona as ferramentas pesquisadas ao seu modelo de negócio. Além disso, foram utilizadas perguntas fechadas com o objetivo de identificar o perfil de cada gestor, bem como de cada *startup*.

O instrumento de pesquisa, quando analisada sua capacidade de obter respostas, demonstrou-se eficaz, visto os resultados obtidos com os respondentes. Porém, questões relativas à conversão de gestores contatados em respondentes passaram pela indisposição dos mesmos, onde alguns relataram estarem fartos de responder às pesquisas propostas por outros pesquisadores e mostraram-se fechados a outras possibilidades de obtenção dos dados.

Ademais, o trabalho apresentou como principal problema de pesquisa o baixo índice de respostas, mesmo após várias tentativas de aumentar o número de gestores participantes, através do contato por mensagens aos números das *startups*, bem como pelo envio, em duas tentativas, pelos e-mails das mesmas e contato com as incubadoras. Sendo assim, com vistas a esse baixo índice, a pesquisa apresentou dados limitados frente a amostra coletada, mas que apesar do problema identificado consegue responder e cumprir com o problema de pesquisa proposto, conseguindo um caráter de diagnóstico e suplantando os objetivos específicos estipulados.

O trabalho traz como principais contribuições a identificação dos perfis dos gestores atrelando a utilização do Planejamento Estratégico e os Indicadores de Desempenho, verificou a percepção dos gestores acerca dos benefícios e malefícios da implementação dessas ferramentas, realizou um diagnóstico sobre a utilização do Planejamento Estratégico e dos Indicadores de Desempenho. Além disso, a pesquisa mostrou-se contributiva por trazer à sociedade informações acerca das *startups*, que tornaram-se cada vez mais presentes no cotidiano. Por outro lado, o trabalho poderia ter apresentado uma amostra maior, porém a dificuldade de conseguir respondentes foi bem acentuada. Assim, foi impossibilitada a realização de uma pesquisa mais rica em dados, capaz de analisar um universo maior de gestores e *startups*.

Por fim, com relação às sugestões de pesquisas futuras, visto o vasto campo de pesquisa que são as *startups*, algumas perguntas surgem como alternativas: Quais outras ferramentas de gestão as *startups* utilizam? Qual o impacto socioeconômico das *startups* da cidade de Santa Maria, no Rio Grande do Sul: geração de empregos, inovação e desenvolvimento local? Identificação e a análise da capacidade de adaptabilidade das *startups* a desafios e crises. Concluindo, as possibilidades de pesquisas são amplas, mas não dependem somente do pesquisador, dessa forma, é importante a verificação da aceitabilidade dos sujeitos a serem pesquisados.

REFERÊNCIAS

- AMBRÓSIO, A.; AMBRÓSIO, V. **A matriz BCG passo a passo**. Sumários Revista da ESPM, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 92–102, 2012. Disponível em: <<https://bibliotecasp.espm.br/espm/article/view/83>>. Acesso em: 17 maio 2023.
- ANGUITA, C. N.; GUIMARAES, M. R. **Metodologia OKR aplicada em objetivos estratégicos voltados a ESG em uma empresa brasileira de cosméticos**. Sorocaba, 2023. Disponível em: <[Final Repositorio Camila.pdf \(ufscar.br\)](#)>. Acesso em: 01 jun. 2023.
- APPIO, J.; VIEIRA, V. A. **Uma aplicação prática da matriz BCG e análise SWOT: um estudo de caso**, Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR, Umuarama, v.7, n.2, p. 121-138, jul./dez. 2006. Disponível em: <<https://ojs.revistasunipar.com.br/index.php/empresarial/article/view/1926>> . Acesso em: 30 jun. 2023.
- AYALA, N. F. **A utilização do Hoshin Kanri para o desdobramento da estratégia no contexto da produção enxuta**. Porto Alegre. 2010. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/24727/000746548.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 30 jun. 2023.
- BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. **Planejamento Estratégico Organizacional**. UFSM: Revista eletrônica de contabilidade. 2004. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107/3735>>. Acesso em: 13 maio 2023.
- BARROSO, M. M. **Importância da análise de Indicadores Econômico-financeiros para a tomada de decisões gerenciais**. Brasília, 2007. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/2284/2/20202049.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2023.
- BEM NORO, G. *et al.* **Alinhamento entre competências organizacionais e individuais: um estudo de caso**. 2011. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/731439.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2023.
- BOTELHO, D.; TOSTES, F. D. **Modelagem de probabilidade de Churn**. 2010. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/9m4vD4Fz6CGCLcHMWjQMjpw/?lang=pt>>. Acesso em: 12 nov. 2023.
- BELOKUROWS, F. C. **Vantagens e dificuldades na gestão do desempenho organizacional: Percepção dos gestores de pequenas e médias empresas brasileiras e portuguesas**. 2016. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11860/1/Fernanda_Belokurows_CF_2016.pdf>. Acesso em: 21 out. 2023.
- BRAGA, M. M.; DOMINGUES, H. **Planejamento Estratégico: um estudo de caso na tumat store**. 2018. Disponível em: <<https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/2113/1/PLANEJAMENTO%20ESTRAT%20%c3%89GICO.pdf>>. Acesso em 16 jun. 2023.

BRACELLO, F. *et al.* **Proposta de aplicação de gestão de indicadores de desempenho em uma indústria alimentícia em Minas Gerais.** 2019. Disponível em: <<https://repositorio.uniube.br/bitstream/123456789/2339/1/TCC%20-%20PROPOSTA%20DE%20APLICA%C3%87%C3%83O%20DE%20GEST%C3%83O%20DE%20INDICADORES%20DE%20DESEMPENHO%20EM%20UMA%20IND%C3%9ASTRIA%20ALIMENT%C3%8DCIA%20DE%20MINAS%20GERAIS.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2023.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa, Portugal: Ed. 70. 2016.

CAMINHA, L.; COELHO, G. F. **Captação de recursos por startups:** atualizado com o marco legal das *startups*. 2 ed. Portugal: Grupo Almedina, 2023.

CRUZ, T. **Manual de planejamento estratégico:** ferramentas para desenvolver, executar e aplicar. São Paulo: Atlas, 2017.

CHIAVENATO, I. **Planejamento Estratégico:** da Intenção aos Resultados. Rio de Janeiro: Editora Atlas. 4 ed. 2020.

CONTE, A. **Definições de visão, missão, valores e desempenho.** 2014. Disponível em: <<https://alexandreconte.com/2014/05/26/visao-missao-valores-e-desempenho-organizacional/>>. Acesso em: 17 maio 2023.

CARRILO, A, F. **Crescimento das startups.** Associação Brasileira das *Startups*. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>>. Acesso em: 25 maio 2023.

_____. **Fases de uma startup: saiba tudo sobre cada etapa.** 2019. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/fases-de-uma-startup-saiba-tudo-sobre-cada-etapa/>>. Acesso em: 22. out. 2023.

CASAROTTO, C. **As 5 forças de Porter:** quais são elas e como entender o conjunto de fatores que influenciam no sucesso do seu negócio?. 2020. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/5-forcas-de-porter/>>. Acesso em: 27 maio 2023.

CARDOSO, F. A. **Planejamento estratégico e o método Hoshin Kanri para desdobramento da estratégia:** um estudo de caso em uma cooperativa de leite do oeste do Paraná. Cascavel, 2020. Disponível em: <<https://tede.unioeste.br/bitstream/tede/4857/5/Fernanco%20Assun%c3%a7%c3%a3o%20Cardoso.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2023.

COUTO, M. **Como fazer uma análise de concorrência?** passo a passo. 2023. Disponível em: <<https://www.nuvemshop.com.br/blog/analise-da-concorrencia/>>. Acesso em: 15 jun. 2023.

CASAROTTO, C. **Aprenda o que é análise SWOT, ou análise FOFA, e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio.** 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-swt/>>. Acesso em: 15 jun. 2023.

CAMPOS, L. M. S.; MELO, D. A.; MEURER, S. A. **A importância dos Indicadores de Desempenho Ambiental nos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA).** 2007. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/profile/Lucila->

[Campos/publication/238693350 A IMPORTANCIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO AMBIENTAL NOS SISTEMAS DE GESTAO AMBIENTAL SGA/links/02e7e52a09f2566477000000/A-IMPORTANCIA-DOS-INDICADORES-DE-DESEMPENHO-AMBIENTAL-NOS-SISTEMAS-DE-GESTAO-AMBIENTAL-SGA.pdf](https://campos/publication/238693350-A-IMPORTANCIA-DOS-INDICADORES-DE-DESEMPENHO-AMBIENTAL-NOS-SISTEMAS-DE-GESTAO-AMBIENTAL-SGA/links/02e7e52a09f2566477000000/A-IMPORTANCIA-DOS-INDICADORES-DE-DESEMPENHO-AMBIENTAL-NOS-SISTEMAS-DE-GESTAO-AMBIENTAL-SGA.pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2023.

CORREIA, K. S. A; LEAL, F; DE ALMEIDA, D. A. **Mapeamento de processo:** uma abordagem para análise de processo de negócio. 2002. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/80998919/enegep2002_tr10_0451-libre.pdf?1645196733=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMapeamento+De+Processo+Uma+Abordagem+Par.pdf&Expires=1688431758&Signature=d03m0H7yysYihKhKt-gZQhqbEnw60gEDA31Ewy7wkU2q29Hy-m-thzodxaupu3eUZGXnC4JgbGZlnjlMABJ4VDCZPwwtNeE2LWd7sDJZh6Eefvfjuulmp-4tUZuEL6I1Jf21wu5WLYGJBBTXDHML60uRWaQcnSdwxXl47Jxm8iljQf1vqZhBKQzCgW7mTqLWhJ-KacLSRmiM45jDuUeTA7J94vPjyHiTGi2bWtVSqwR6nOBFiz9-ZTrf9M8YPrn6x8x7~dPpLMHmevYC~mGU0iGspQoguPRSRwSfUJY5-M6EkcsSQ8OCPz3i1~5HSjTcJo18e8lmb27W3g6b95M5LA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA>. Acesso em: 02 jul. 2023.

DA COSTA, I. F. **Indicadores Econômico-financeiros:** Aplicabilidade e análise em uma empresa do segmento de indústria de movelaria e construção civil. 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/21716/1/IndicadoresEcon%20C3%B4micoFinanceiros.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2023.

DA SILVA, H. L. **Endividamento:** uma análise da estrutura de capital de duas empresas instaladas no estado da Paraíba. Campina Grande, 2021. Disponível em: <<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/25140/1/PDF%20-%20Helium%20Luiz%20da%20Silva.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2023.

DUARTE, A. C.; GALEGAL, N. V. **Preceitos de incubadoras para geração de startups com inovação em base tecnológica:** revisão sistemática da literatura. 2020. Disponível em: <<http://www.pos.cps.sp.gov.br/files/artigo/file/972/99b75fe1aa78169d763f5b8cc3951f18.pdf>>. Acesso em: 03 maio 2023.

FERREIRA, A. A; REIS, A. C. F; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial:** de Taylor aos nossos dias - Evolução e tendências da moderna administração de empresas. Editora Copyright, São Paulo, 2006.

FONSECA *et al.* **Participação de capitais de terceiros nas empresas: a comparação entre empresas do setor siderúrgico.** Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/32720451.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2023.

FREITAS, S; BONTEMPO, P. **Os desafios da implementação do Planejamento Estratégico no poder judiciário do estado de Goiás.** 2019. Disponível em: <https://rbeo.emnuvens.com.br/rbeo/article/viewFile/198/pdf_3>. Acesso em: 21 out. 2023.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GALAS, E. S; PONTE, V. M. R. **O *Balanced Scorecard* e o alinhamento organizacional: um estudo de casos múltiplos**. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 2005. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228657007.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2023.

GALVÃO, M. S; GONZALEZ, M. O. A. **Análise da utilização do Churn em uma empresa de telecomunicações**. 2011. Disponível em: <https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_stp_139_884_17925.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.

GEREMIAS, J. **O que é *Balanced Scorecard* (BSC)**. 2014. Disponível em: <<https://blogdaqualidade.com.br/o-que-e-balanced-scorecard-bsc/#:~:text=Perspectiva%20de%20aprendizado%20e%20crescimento,motiva%C3%A7%C3%A3o%2C%20satisfa%C3%A7%C3%A3o%20interna%20e%20produtividade.>>. Acesso em: 26 jun. 2023.

HAMMER, M. **O que é gestão de processos de negócio**. Manual de BPM: Gestão de processos de negócio, Bookman, Porto Alegre, p. 164-180, 2013. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4672786/mod_folder/content/0/o%20que%20e%20gestao%20de%20processos%20de%20negocios.pdf>. Acesso em: 02 jul. de 2023.

HEEMANN, M. **Missão, visão e valores: o que é? como definir e exemplos**. Contabilizei.blog. 2022. Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/missao-visao-valores/#:~:text=sucesso%20nos%20neg%C3%B3cios.-.O%20que%20%C3%A9%20Miss%C3%A3o%2C%20Vis%C3%A3o%20e%20Valores%3F, presente%20e%20futuro%20do%20empreendimento.>>. Acesso em: 08 maio 2023.

IGNACZUK, C. **Fique por dentro dos indicadores de produtividade mais importantes para 2020**. 2020. Disponível em: <<https://conteudo.movidesk.com/indicadores-de-produtividade/>>. Acesso em: 25 jun. 2023.

JUNGBLUT, G. **Aprenda a fazer uma análise SWOT com 6 exemplos práticos**. 2017. Disponível em: <<https://empreendify.com/blogs/blog-shopify-em-portugues/aprenda-a-fazer-uma-analise-swot-com-6-exemplos-praticos>>. Acesso em: 21 jun. 2023.

NOGUEIRA JÚNIOR, E. L.; OLIVEIRA, C. E. **O uso do Planejamento Estratégico em empresa do setor de telecomunicações**. 2º Congresso de Contabilidade UFU, Uberlândia-MG, 2017.

KOOLE, G. ***Investigating the relation between First Call Resolution and Average Handling Time in a call center***. 2018. Disponível em: <<https://vu-business-analytics.github.io/internship-office/papers/paper-brantevica.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2023.

LIMA, H. M. R. **Concepção e implementação de sistema de indicadores de desempenho em empresas construtoras de empreendimentos habitacionais de baixa renda**. 2005. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4983/000507523.pdf?...1>>. Acesso em: 12 nov. 2023.

LIMA, V. S. S. **Determinantes dos Índices de Rentabilidade: ROA, ROE, ROI.** Uberlândia, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/19969/1/Determinantes%20dos%20IndicesRentabilidade.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2023.

MARIANO, P. **Matriz BCG para preencher com exemplos.** 2020. Disponível em <<https://gopratico.com.br/blog/planilha-matriz-bcg-para-preencher/>>. Acesso em: 18 maio 2023.

MARIANO, E. B. **Conceitos básicos de análise de eficiência produtiva.** XIV Simpósio da Engenharia de Produção da UNESP. 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Enzo-Mariano/publication/257397765_Conceitos_Basicos_de_Analise_de_Eficiencia_produtiva/links/0deec5252fd457fad7000000/Conceitos-Basicos-de-Analise-de-Eficiencia-produtiva.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2023.

MADEIRA, D. K. **Análise das Demonstrações Contábeis.** Manaus, 2009. Disponível em: <https://conteudo.unp.br/ebooks_ead/Analise_Demonstracoes_Contabeis.pdf>. Acesso em: 23 out. 2023.

MENEGAZZI, J. *et al.* **O alinhamento organizacional enquanto ferramenta de apoio ao processo de gestão e a melhor governança em uma empresa do agronegócio.** 2017. Disponível em: <<https://www.revistaespacios.com/a17v38n09/a17v38n09p05.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2023.

MIRA, L. B, *et al.* **Análise da concorrência:** um estudo de caso no setor de varejo de supermercados na cidade de Ourinhos. Faculdade de Tecnologia de Ourinhos - FATEC. 2019.

MISSUNAGA, D. H. *et al.* **Análise de concorrentes no setor de siderurgia:** evidências sobre determinantes de custos em fontes de informações públicas. 2019. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4595/4613>>. Acesso em: 25 maio 2023.

MORANDI, C. **Saiba o que é, qual a importância e como fazer uma análise de concorrência.** 2021. Disponível em: <<https://bdone.com.br/saiba-qual-importancia-da-analise-de-concorrenca/>>. Acesso em: 25 maio 2023.

MAGRETTA, J. **Entendendo Michael Porter.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

MORAIS, M. T. C. **Implementação da metodologia *Objectives and Key Results* (OKR) em uma empresa júnior.** 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufersa.edu.br/bitstream/prefix/8176/1/TCC-%20MARIATERESACMORAIS%20-%20MARIATERESA%20DA%20COSTA%20MORAIS.pdf>>. Acesso em 01 jun. 2023.

MORETTI, I. C. *et al.* **Planejamento e Controle da Manutenção (PCM):** um estudo de caso em uma empresa de confecção de bonés. 2019. Disponível em: <[Microsoft Word - Artigo2.docx \(aprepro.org.br\)](#)>. Acesso em: 03 jun. 2023.

MACHADO, A. **O que é pesquisa qualitativa?** 2021. Disponível em: <<https://www.academica.com.br/post/o-que-%C3%A9-pesquisa-qualitativa>>. Acesso em: 14 jun. 2023.

MARQUES, J. R. **Indicadores de Capacidade: o que são e para que servem?**. 2022. Disponível em: <<https://jrmcoaching.com.br/blog/indicadores-de-capacidade-o-que-sao-e-para-que-servem/>>. Acesso em: 25 jun. 2023.

MENDES, F. B.; SILVA, C. C.; TAMMELA, I. **Proposta de Planejamento e desdobramento estratégico Hoshin Kanri aplicado ao setor de exploração e produção de petróleo e gás.** 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Fredjoger-Mendes/publication/323182564_PROPOSTA_DE_PLANEJAMENTO_E_DESDOBRAMENTO_ESTRATEGICO_-_HOSHIN_KANRI_APLICADO_AO_SETOR_DE_EXPLORACAO_E_PRODUCAO_DE_PETROLEO_E_GAS/links/5a84d35e0f7e9b2c3f5025d0/PROPOSTA-DE-PLANEJAMENTO-E-DESDOBRAMENTO-ESTRATEGICO-HOSHIN-KANRI-APLICADO-AO-SETOR-DE-EXPLORACAO-E-PRODUCAO-DE-PETROLEO-E-GAS.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2023.

NUNES, L. L. S.; MELLO, M. F. **A importância da educação empreendedora para a cultura e formação de novos empreendedores.** 2018.

NING, C. N.; RAMOS, P. H. B. **A importância do Planejamento Estratégico na consolidação das startups.** GeSec - Revista de Gestão e Secretariado. São Paulo. 2023. Disponível em: <<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2635/1498>>. Acesso em: 14 nov. 2023.

NETO, L. M.; SCHIMITT, L. M. **Teoria Geral da Administração.** 2011. Disponível em: <http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/UAB3_2013-2/Modulo_2/Teoria_Geral%20Administracao/material_didatico/TGA%20Revisado%20Final%20Grafica%2028-06-11.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.

OLIVEIRA, A. F. **Uma investigação empírico-exploratória acerca da relação dos indicadores operacionais de call center com a satisfação dos clientes.** 2006. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4105/Alexandre_Oliveira.pdf?sequence=1>. Acesso em: 12 nov. 2023.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico - conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas. 34 ed. 2018.

_____. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas.** Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2023.

OLIVEIRA, J. M.; IZELLI, R. C. **Indicadores de Desempenho baseados no *balanced scorecard*: um modelo adaptado à administração pública.** Disponível em: <[Vista do Indicadores de desempenho baseados no Balanced Scorecard: um modelo adaptado à Administração Pública \(revistarefas.com.br\)](https://www.revistarefas.com.br)>. Acesso em: 03 jun. 2023.

OLIVEIRA, P. C. **Fatores de sucesso e de fracasso na formação e desenvolvimento de startups no Brasil.** São Paulo, 2020. Disponível em: <<http://eventoscopq.mackenzie.br/index.php/jornada/xvijornada/paper/viewFile/2074/1412>>. Acesso em: 12 nov. 2023.

PÁDUA, P. H. B. **Startups: um panorama sobre características, evolução e políticas de fomento no Brasil.** 2023. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/37185/1/StartupsPanoramaSobre.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2023.

PERFEITO, C. **Planejamento estratégico como instrumento de gestão escolar.** Disponível em: <[CRUB \(ufam.edu.br\)](http://CRUB.ufam.edu.br)>. Acesso em: 01 jun. 2023.

PEREIRA, A. G. **Análise das Demonstrações Contábeis.** Salvador, 2018. Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/553569/2/eBook%20FCCC22-%20Analise%20das%20Demonstracoes%20Contabeis.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2023.

PERILLO, M. **Indicadores financeiros: 12 KPIs que você precisa acompanhar.** 2022. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/indicadores-financeiros>>. Acesso em: 26 jun. 2023.

QUILICONE, L.; PIERRE, F. C. **Aplicação integrada das ferramentas GUT e 5W1H para elaboração de propostas de melhorias: um estudo de caso na área dos moinhos em uma indústria madeireira.** Disponível em: <[2930 \(fatecbt.edu.br\)](http://2930.fatecbt.edu.br)>. Acesso em: 03 jun. 2023.

RANZOLIN, G. P. **Avaliação de desempenho: a contribuição deste instrumento no desenvolvimento profissional de trabalhadores dentro das organizações.** 2015. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/143217/000993157.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2023.

RIES, E. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas.** São Paulo: Lua de Papel, 2012.

REZENDE, H. M. **Concepção e implementação de sistema de indicadores de desempenho em empresas construtoras de empreendimentos habitacionais de baixa renda.** 2005. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4983/000507523.pdf?...1>>. Acesso em: 22 out. 2023.

RIJNSOEVER, F. *et al.* **Network brokers or hit makers? analyzing the influence of incubation on start-up investments.** 2016. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-016-0416-5>>. Acesso em: 03 maio 2023.

ROCHA, T. **OKR: o que é, como a metodologia pode ajudar sua empresa e exemplos para você implementar.** 2022 Disponível em: <[https://resultadosdigitais.com.br/marketing/o-que-okr/#:~:text=OKR%20\(Objectives%20and%20Key%20Results,conjunto%20de%20resultados%20Dchave\).](https://resultadosdigitais.com.br/marketing/o-que-okr/#:~:text=OKR%20(Objectives%20and%20Key%20Results,conjunto%20de%20resultados%20Dchave).>)>. Acesso em: 01 jun. 2023.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais**. 2013. Disponível em:

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35790526/Cap_3_Como_Elaborar-libre.pdf?1417423214=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCap_3_Como_Elaborar.pdf&Expires=1686684700&Signature=dJ6NlfTm0oJVfGxcP7BHTWUvqjnrTCj~LhCeZmpq0ziyfPIaje~qwE0jvbK33MKQXAU0fzAcdIBnFuRHGmJ2HqVoT539sQzHfkB8cwDXeN~L1cOpeVIOljn-tHxoh~GcqTWbHGLyuJ~UjlvSgGhCiY5H1nsrmh7p-Nkm0mwmCLYCFg9Tie62qcUX0g9UjX1OmFaXStFYCYTaO9j8LYns7TFWIarHa0a2pMZ1nA9t6H2n9RHPKl-8Ksh30bmrKcO5HUIJD2te7p~gV1eauLKgDd4cC198hpCdIx-8PHEVhC1ezvTY~ajeiefb2~zzE8aaPFJZ~lw1GTD6u3RqMQHLNw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA>. Acesso em: 13 jun. 2023.

RODRIGUES, W. C. **Metodologia científica**. 2007. Disponível em:

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/37073267/metodologia_cientifica-libre.pdf?1427057591=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMetodologia_Cientifica_Prof_William_Cost.pdf&Expires=1686765865&Signature=YyfGXaqlsXH16cmSKB7Om-n5-wn-ysHVBsAfdoYbKIVSypFpyJJc8D-vpc84E2t-Bx0RY00ki7xk8Jlk5R0gcJsTGeoFQJZ6Kd7WqBr6GpXLepqAJ3i~1xtIAgTN7RUenT8jTV6FdrIvcfBeM~B1Rvsek2fvbNkqSTfzPwMLWR23qosoVBqM0mIyCHYhjArficcuLpIskHmJHcE8xvieUZ98~RBuVAjLbSHN2M7SgnuWHL9c48XHAd2P~37wfw6f1dA5BV3gMXGqG9k69Z42Imj7JAsP31sL3SOPJ7iQ6agG-qQoI2TBNmngDRCRpk3zOkcxq3c4U1nrHHd9JDRx1hQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA>. Acesso em: 14 jun. 2023.

ROVINA, J. **Desvendando missão, visão e valores: aprenda o que é e como construir na sua empresa**. 2020. Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2020/03/missao-visao-e-valores/>>. Acesso em: 16 jun. 2023.

RIBEIRO, M. G. C.; MACEDO, M. A. S.; MARQUES, J. A. V. C. **Análise da relevância de indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de desempenho organizacional: um estudo exploratório no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica**. 2012. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/52657/56541>>. Acesso em: 22 jun. 2023.

RABELLO, G. **Custo de Aquisição de Clientes: como calcular e reduzir o CAC**. 2022. Disponível em: <<https://www.surfedigital.io/blog/custo-de-aquisicao-de-clientes-cac#:~:text=N%C3%A3o%20existe%20segredo%20para%20calcular,clientes%20conquistados%20no%20mesmo%20per%C3%ADodo.>>. Acesso em: 22 jun. 2023.

RABELLO, G. **Quais são os Indicadores de Qualidade que você deve usar no seu negócio?**. 2023. Disponível em: <[https://www.siteware.com.br/qualidade/indicadores-de-qualidade/#:~:text=Indicadores%20de%20qualidade%20s%C3%A3o%20ferramentas,KPIs%20\(Key%20Performance%20Indicators\).](https://www.siteware.com.br/qualidade/indicadores-de-qualidade/#:~:text=Indicadores%20de%20qualidade%20s%C3%A3o%20ferramentas,KPIs%20(Key%20Performance%20Indicators).)>. Acesso em: 25 jun. 2023.

REIS, T. **Margem de lucro: como calcular e analisar esse indicador?**. 2018. Disponível em: <<https://www.sun0.com.br/artigos/margem-lucro/#:~:text=A%20margem%20de%20lucro%20%C3%A9,no%20final%20de%20suas%20opera%C3%A7%C3%B5es.>>. Acesso em: 26 jun. 2023.

RAMOS, I. M. L. **Orientações gerais do TCC.** 2011. Disponível em: <https://www.etcriopardo.com.br/docs/Orientacoes_Gerais_TCC_-_marco_2011.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2023.

ROTTA, C. S. G. **Utilização de Indicadores de Desempenho hospitalar como instrumento gerencial.** 2004. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6131/tde-14122009-115012/publico/CarmenRotta.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2023.

SOUSA, J. C.; DIAS, P. H. R. C. **Integração do Planejamento Estratégico ao pensamento estratégico.** 2016. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2735/273551593003.pdf>>. Acesso em: 04 maio 2023.

SOUSA, D. P. C; MARTINS, R. **Análise das Demonstrações Contábeis.** Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<https://canal.cecierj.edu.br/012016/7b4cf4ef5546f5da681aa44a9823c3e4.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2023.

SCHERER, F. V. *et al.* **O uso da análise SWOT na seleção de técnicas para inserção do usuário no processo de projeto.** 2020. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/216686/001119484.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 16 maio 2023.

SILVA, A. L. **Ferramentas do Planejamento Estratégico: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas.** 2018. Disponível em: <[FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas | Silva | Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde \(unincor.br\)](#)>. Acesso em 16 maio 2023.

SILVA, K. A. B. *et al.* **A utilização da ferramenta gerencial 5W1H na reorganização de uma unidade central de kits.** Disponível em: <[Vista do A utilização da ferramenta gerencial 5W1H na reorganização de uma unidade de central de kits \(revistaremeccs.com.br\)](#)>. Acesso em: 03 jun. 2023.

SILVA, A. R.; CALLADO, A. L. C. **Aderência de Indicadores de Desempenho associados às perspectivas do *Balanced Scorecard* no setor de construção civil do município de João Pessoa.** 2018. Disponível em: <[Vista do ADERÊNCIA DE INDICADORES DE DESEMPENHO ASSOCIADOS ÀS PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD NO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL DO MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA \(PB\) \(ufcg.edu.br\)](#)>. Acesso em: 03 jun. 2023.

SILVA, B. M. M. R.; SILVA, H. F. **Da ideação à busca por um investimento: um estudo de caso de uma *startup* de *software* de gestão.** 2021. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos22/3133387.pdf>>. Acesso em: 22. out. 2023.

SANTOS, M. C.; FERNANDES, M. E. B. A. **A ferramenta Análise SWOT no processo de formulação das ações estratégicas nas pequenas empresas: um estudo de caso na empresa Empreiteira Magnu JD São Paulo Ltda.** 2015. Disponível em: <<http://www.revista.fatecsebrae.edu.br/index.php/em-debate/article/view/19/20>>. Acesso em: 13 jun. 2023.

SANTOS, J. A.; PARRA FILHO, D. **Metodologia científica**. 2012. Disponível em: <<http://ava.institutoalfa.com.br/tcc/apostila-de-metodologia-cient%C3%ADfica.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2023.

SOUZA, A. S. *et al.* **A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos**. Universidade Federal de Uberlândia. 2021.

SANTAELLA, J. **Tudo sobre matriz SWOT: o que é, passo a passo e dicas para aplicar no Planejamento Estratégico**. 2020. Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2020/03/matriz-swot/>>. Acesso em: 21 jun. 2023.

SILVA, E. S. **O balanced scorecard (BSC) e os indicadores de gestão**. 2017. Disponível em: <<https://static.fnac-static.com/multimedia/PT/pdf/9789897683428.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2023.

SILVA, D. **Índice de retenção de clientes: o que é, importância, como calcular e otimizar?**. 2021. Disponível em: <<https://www.zendesk.com.br/blog/indice-retencao-clientes/>>. Acesso em: 22 jun. 2023.

SANTOS, A. B. **Empreendedorismo feminino: Um estudo de caso sobre a gestão feminina de startups em uma incubadora de empresas**. Caruaru, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/36954/1/SANTOS%2c%20Andrielly%20Brayner%20dos.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2023.

SUSIN, S. **Análise da lucratividade e rentabilidade na maior rede varejista do Brasil**. Caxias do Sul, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1676/TCC%20Simone%20Susin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 23/10/2023.

SOBRINHO P. S. **Administração Participativa e sua Influência no Clima Organizacional: Uma Pesquisa Bibliográfica**. Brasília, 2020.

SCHMORANTZ *et al.* **Qualidade de vida no trabalho na Coinbra S/A: um levantamento do nível de satisfação dos funcionários**. 2002. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Cruz-Rodrigues/publication/237210759_QUALIDADE_DE_VIDA_NO_TRABALHO_NA_COINBRA_SA_UM_LEVANTAMENTO_DO_NIVEL_DE_SATISFACAO_DOS_FUNCIONARIOS/links/5579ad8b08ae75363756f66c/QUALIDADE-DE-VIDA-NO-TRABALHO-NA-COINBRA-S-A-UM-LEVANTAMENTO-DO-NIVEL-DE-SATISFACAO-DOS-FUNCIONARIOS.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2023.

STOCKFORD, P; STAPLES, J. **Indicadores que realmente importam para o Contact Center**. 2013. Disponível em: <https://telaviva.com.br/arquivos/Indicadores_que_Realmente_Importam_para_o_Contact_Center.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.

TABORDA, A. **O que é uma Startup?**. 2006. Disponível em: <http://www.gesentrepreneur.com/pdf/o_que_e_uma_start_up.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2023.

TAVARES, G. O. **A relação dos indicadores de desempenho da logística portuária com os indicadores de desempenho da logística internacional.** Disponível em: <[1d1058cc15132e6b726be15be326a2da6387.pdf \(semanticscholar.org\)](https://www.semanticscholar.org/paper/1d1058cc15132e6b726be15be326a2da6387)>. Acesso em: 03 jun. 2023.

TEIXEIRA, E. B. **A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais.** Desenvolvimento em questão. Editora Unijuí, 2003.

TEIXEIRA, N. M. D.; AMARO, A. G. C. **Avaliação de desempenho financeiro e da criação de valor: um estudo de caso.** 2013. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1170/117029370010.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2023.

TOSTES, F. D. **Risco de abandono de relacionamento.** 2008. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3850/1416155.pdf%3Bjsessionid=83FE01001540A85A7BB01A4EFD7CB82F?sequence=4>>. Acesso em: 12 nov. 2023.

TUPY, O.; YAMAGUCHI, L. C. T. **Eficiência e produtividade: conceitos e medição.** 1998. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/ftp/iea/ie/1998/ASPII98-3.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2023.

VILENKY, R. **Startup: transforme problemas em oportunidades de negócios.** São Paulo: Saraiva. 1 ed. 2021.

VICENTE, Â. **Curso elaboração de indicadores de desempenho institucional.** 2015. Disponível em: <<https://slideplayer.com.br/slide/2837851/>>. Acesso em: 04 jun. 2023.

VEIGA, G. **Perspectiva do aprendizado e crescimento no balanced scorecard - BSC.** 2013. Disponível em: <<https://duplofoco.com.br/perspectiva-do-aprendizado-e-crescimento/>>. Acesso em: 26 jun. 2023.

WILLIG, S. **O que é gestão organizacional, qual a importância e dicas de como fazer.** 2021. Disponível em: <<https://blog.quantosobra.com.br/gestao-organizacional/>>. Acesso em: 28 jun. 2023.

ZAROS, R. A.; LIMA, S. A. P. **Introdução ao Planejamento Estratégico Organizacional.** 2009. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/wdIAHtRBPET5zx8_2013-4-30-18-29-10.pdf>. Acesso em: 04 maio 2023.

ZAGO, C. A. *et al.* **Modelo de avaliação de desempenho logístico com base no *Balanced Scorecard* (BSC): proposta para uma pequena empresa.** 2008. Disponível em: <<http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/38/29>>. Acesso em: 21 jun. 2023.

ZENDESK. **O que é CSAT? Para que serve?.** 2023. Disponível em: <<https://www.zendesk.com.br/blog/csat/>>. Acesso em: 22 jun. 2023.

APÊNDICE A - QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO - DIAGNÓSTICO

Prezado(a) Gestor(a). Somos acadêmicos do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Estamos realizando uma pesquisa acadêmica, sob orientação do Profa. Dra. Cláudia de Freitas Michelin, cujo objetivo é diagnosticar a utilização das ferramentas de Planejamento Estratégico Organizacional e Indicadores de Desempenho em *startups*, dando ênfase aos benefícios e dificuldades da sua implementação. Assim, estamos entrando em contato para solicitar encarecidamente sua participação, à qual é fundamental para a realização desta pesquisa. Por esta razão, convido-o a participar, pedindo que responda voluntariamente as questões do diagnóstico. O tempo necessário estimado entre 20 (vinte) e (no máximo) 30 (trinta) minutos. Trata-se de um questionário. Como procedimentos éticos adotados, informamos que esta pesquisa é anônima, não sendo necessária a identificação do respondente e da empresa em que trabalha. Os dados a serem coletados serão tratados de maneira conjunta e analisados cientificamente. Os resultados da pesquisa servirão para fins de conclusão deste trabalho e a elaboração de um artigo científico a ser publicado sobre o tema. Asseguramos o seu direito de desistir de responder às questões apresentadas a qualquer momento. Neste caso, informamos que respostas em branco ou incompletas serão desconsideradas. Se tiver interesse nos resultados da pesquisa, os resultados poderão ser enviados após a defesa do TCC. Basta solicitá-los pelos e-mails apvb2000@gmail.com ou gabrielsturza@hotmail.com. Desde já, agradecemos a sua participação.

Perfil do Gestor
Questões
Idade <input type="checkbox"/> Menos de 20 anos <input type="checkbox"/> Entre 20 e 25 anos <input type="checkbox"/> Entre 26 e 35 anos <input type="checkbox"/> Entre 36 e 45 anos <input type="checkbox"/> Entre 46 e 60 anos <input type="checkbox"/> Mais de 61 anos
Gênero <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
Formação (escolaridade): <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental completo <input type="checkbox"/> Ensino Médio incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Médio completo <input type="checkbox"/> Ensino Superior incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Superior completo Outra: _____
Perfil da <i>startup</i>
Questões
Nome da <i>startup</i> (não será divulgado): _____
Data de entrada da <i>startup</i> na incubadora: _____
Qual das fases abaixo a <i>startup</i> se encontra?

<input type="checkbox"/> Ideação (momento de ter ideias e pesquisar o mercado) <input type="checkbox"/> Operação (iniciou a comercialização dos produtos) <input type="checkbox"/> Tração (maturidade - validou seu modelo de negócio) <input type="checkbox"/> Scale-up (fase de crescimento exponencial)
<p>Se sente apto a sair da incubadora?</p> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
<p>Por que se sente apto ou não a sair da incubadora? (resposta com base na pergunta anterior)_____</p>
<p>Quais foram as principais dificuldades enfrentadas pela <i>startup</i> em seus primeiros momentos de vida? (pode marcar mais de uma opção)</p> <input type="checkbox"/> Falta de conhecimento <input type="checkbox"/> Falta de recursos financeiros <input type="checkbox"/> Dificuldade na captação de investimentos <input type="checkbox"/> Dificuldade na captação de clientes <input type="checkbox"/> Dificuldade de transformação da ideia em negócio <input type="checkbox"/> Outros:_____
<p>Com base nas dificuldades citadas anteriormente, crie um <i>ranking</i> conforme o grau de relevância. Sendo, 1 a maior dificuldade e assim sucessivamente</p> <input type="checkbox"/> Falta de conhecimento <input type="checkbox"/> Falta de recursos financeiros <input type="checkbox"/> Dificuldade na captação de investimentos <input type="checkbox"/> Dificuldade na captação de clientes <input type="checkbox"/> Dificuldade de transformação da ideia em negócio
<p>Quais os benefícios advindos da inserção da <i>startup</i> na incubadora? (Pode marcar mais de uma opção).</p> <input type="checkbox"/> Formação complementar do gestor <input type="checkbox"/> Recursos financeiros <input type="checkbox"/> Investimentos <input type="checkbox"/> Desenvolvimento do produto <input type="checkbox"/> Suporte técnico <input type="checkbox"/> Suporte gerencial <input type="checkbox"/> Maiores oportunidades no mercado <input type="checkbox"/> Outros:_____
<p>Também, relativo a inserção da <i>startup</i> na incubadora, quais foram as dificuldades? (Pode marcar mais de uma opção).</p> <input type="checkbox"/> Cobrança <input type="checkbox"/> Dificuldade na captação de recursos financeiros <input type="checkbox"/> Dificuldade na captação de investidores <input type="checkbox"/> Dificuldade em empreender com excelência <input type="checkbox"/> Dificuldade em achar pessoas qualificadas

() Outros: _____
Quais dos setores abaixo a empresa possui em sua gestão? (pode marcar mais de uma opção) <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Tecnologia da Informação (TI) <input type="checkbox"/> Financeiro <input type="checkbox"/> Produção <input type="checkbox"/> Recursos Humanos (RH) <input type="checkbox"/> Outros: _____
Quantos funcionários possuem atualmente? <input type="checkbox"/> Menos de 5 <input type="checkbox"/> Entre 5 e 10 <input type="checkbox"/> Entre 11 e 20 <input type="checkbox"/> Mais de 21 <input type="checkbox"/> Não possui funcionários
Planejamento Estratégico Organizacional
Questões
A empresa possui um Planejamento Estratégico Organizacional? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
A startup apresenta um Planejamento
Quais são as principais dificuldades encontradas pela organização na implementação de um Planejamento Estratégico atualmente? (pode marcar mais de uma opção) <input type="checkbox"/> Falta de tempo <input type="checkbox"/> Falta de recursos financeiros <input type="checkbox"/> Falta de expectativa <input type="checkbox"/> Falta de conhecimento <input type="checkbox"/> Falta de comprometimento <input type="checkbox"/> Resistência à mudança <input type="checkbox"/> Outros: _____
Com base nas dificuldades citadas anteriormente, crie um <i>ranking</i> conforme o grau de relevância. Sendo, 1 a maior dificuldade e assim sucessivamente. <input type="checkbox"/> Falta de tempo <input type="checkbox"/> Falta de recursos financeiros <input type="checkbox"/> Falta de expectativa <input type="checkbox"/> Falta de conhecimento <input type="checkbox"/> Falta de comprometimento <input type="checkbox"/> Resistência à mudança
Quais benefícios foram identificados com a adoção de um Planejamento Estratégico? (pode marcar mais de uma opção) <input type="checkbox"/> Melhorou a tomada de decisão

<input type="checkbox"/> Estabeleceu um senso de direção <input type="checkbox"/> Melhorou o conhecimento sobre as áreas da empresa <input type="checkbox"/> Reduziu as falhas nos processos da empresa <input type="checkbox"/> Ficou mais fácil corrigir imperfeições nos processos <input type="checkbox"/> Captação de riscos futuros <input type="checkbox"/> União do corpo funcional da empresa <input type="checkbox"/> Aumentou a eficácia dos processos <input type="checkbox"/> Outros: _____
<p>Com base nos benefícios citados anteriormente, crie um <i>ranking</i> conforme o grau de relevância. Sendo, 1 o maior benefício e assim sucessivamente.</p> <input type="checkbox"/> Melhorou a tomada de decisão <input type="checkbox"/> Estabeleceu um senso de direção <input type="checkbox"/> Melhorou o conhecimento sobre as áreas da empresa <input type="checkbox"/> Reduziu as falhas nos processos da empresa <input type="checkbox"/> Ficou mais fácil corrigir imperfeições nos processos <input type="checkbox"/> Captação de riscos futuros <input type="checkbox"/> União do corpo funcional da empresa <input type="checkbox"/> Aumentou a eficácia dos processos
<p>A empresa possui quais dos itens listados abaixo? (pode marcar mais de uma opção)</p> <input type="checkbox"/> Missão <input type="checkbox"/> Visão <input type="checkbox"/> Valores <input type="checkbox"/> Não possui nenhum dos itens acima
<p>Existe a análise, por parte da empresa, do ambiente interno?</p> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
<p>A <i>startup</i> sabe quais são suas forças? Cite-as _____</p>
<p>A <i>startup</i> sabe quais são suas fraquezas? Cite-as _____</p>
<p>Existe a análise, por parte da empresa, do ambiente externo?</p> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
<p>A <i>Startup</i> sabe quais são suas ameaças? Cite-as _____</p>
<p>A <i>Startup</i> sabe quais são suas oportunidades? Cite-as _____</p>
<p>Quais das ferramentas de Planejamento Estratégico Organizacional abaixo a <i>startup</i> utiliza? (pode marcar mais de uma opção)</p> <input type="checkbox"/> Análise SWOT <input type="checkbox"/> Matriz BCG <input type="checkbox"/> 5 Forças de Porter <input type="checkbox"/> Metodologia OKR <input type="checkbox"/> 5W1H

<input type="checkbox"/> Gerenciamento pelas Diretrizes (Hoshin Kanri) <input type="checkbox"/> Não utilizo nenhuma ferramenta de Planejamento Estratégico <input type="checkbox"/> Outras: _____
A startup não apresenta um Planejamento
<p>Você acha que o planejamento pode ajudar a organização?</p> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
<p>Com base na pergunta anterior, justifique sua resposta. _____</p>
<p>Pretende fazer um Planejamento Estratégico no futuro?</p> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
<p>Com base na pergunta anterior, responda por que pretende ou não implementar um Planejamento Estratégico no futuro _____</p>
<p>O que te impede de implementar um Planejamento Estratégico Organizacional neste momento? (pode marcar mais de um)</p> <input type="checkbox"/> Não tenho interesse <input type="checkbox"/> Demanda muitos recursos financeiros <input type="checkbox"/> Não temos tempo <input type="checkbox"/> Falta de conhecimento na área <input type="checkbox"/> Falta de pessoal qualificado <input type="checkbox"/> Outros: _____
Indicadores de Desempenho
Questões
<p>A <i>startup</i> utiliza Indicadores de Desempenho?</p> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
A startup mede seu desempenho
<p>Quais são as dificuldades encontradas pela <i>startup</i> na implementação de Indicadores? (pode marcar mais de uma opção)</p> <input type="checkbox"/> Conhecimento <input type="checkbox"/> Falta de recursos financeiros <input type="checkbox"/> Falta de tempo <input type="checkbox"/> Falta de expectativa <input type="checkbox"/> Falta de capacitação <input type="checkbox"/> Falta de comprometimento <input type="checkbox"/> Resistência à mudança <input type="checkbox"/> Não houveram dificuldades <input type="checkbox"/> Outras: _____

Com base nas dificuldades citadas anteriormente, crie um *ranking* conforme o grau de relevância. Sendo, 1 a maior dificuldade e assim sucessivamente.

- Conhecimento
- Falta de recursos financeiros
- Falta de tempo
- Falta de expectativa
- Falta de capacitação
- Falta de comprometimento
- Resistência à mudança

Quais são os benefícios encontrados pela *startup* na implementação de Indicadores? (pode marcar mais de uma opção)

- Melhorou a tomada de decisão
- Estabeleceu um senso de direção
- Melhorou o conhecimento sobre as áreas da empresa
- Reduziu as falhas dos processos da empresa
- Ficou mais fácil corrigir imperfeições no processo
- Aumentou a eficácia dos processos
- Não houveram benefícios
- Outros: _____

Com base nos benefícios citados anteriormente, crie um *ranking* conforme o grau de relevância. Sendo, 1 o maior benefício e assim sucessivamente.

- Melhorou a tomada de decisão
- Estabeleceu um senso de direção
- Melhorou o conhecimento sobre as áreas da empresa
- Reduziu as falhas dos processos da empresa
- Ficou mais fácil corrigir imperfeições no processo
- Aumentou a eficácia dos processos

Quais destes indicadores relativos à perspectiva de clientes a organização utiliza na mensuração do desempenho?

- Retenção de clientes
- Satisfação dos clientes
- Custo para obtenção de novos clientes
- Taxa de abandono
- Resolução no Primeiro Contato
- Não utilizo nenhum indicador relativo à perspectiva do cliente
- Outros: _____

Com base nos indicadores citados anteriormente crie um *ranking* conforme o grau de importância que você atribui a cada um, numerando os indicadores conforme a sua relevância.

- Retenção de clientes
- Satisfação dos clientes
- Custo para obtenção de novos clientes
- Taxa de abandono

<p><input type="checkbox"/> Resolução no Primeiro Contato</p>
<p>Quais destes indicadores relativos à perspectiva financeira a organização utiliza na mensuração do desempenho?</p> <p><input type="checkbox"/> Liquidez</p> <p><input type="checkbox"/> Rentabilidade</p> <p><input type="checkbox"/> Endividamento</p> <p><input type="checkbox"/> Garantia de capital de terceiros</p> <p><input type="checkbox"/> Imobilizações</p> <p><input type="checkbox"/> Não utilizo nenhum indicador relativo à perspectiva financeira</p> <p><input type="checkbox"/> Outros: _____</p>
<p>Com base nos indicadores citados anteriormente crie um <i>ranking</i> conforme o grau de importância que você atribui a cada um, numerando os indicadores conforme a sua relevância.</p> <p><input type="checkbox"/> Liquidez</p> <p><input type="checkbox"/> Rentabilidade</p> <p><input type="checkbox"/> Endividamento</p> <p><input type="checkbox"/> Garantia de capital de terceiros</p> <p><input type="checkbox"/> Imobilizações</p>
<p>Quais destes indicadores relativos à perspectiva dos processos internos a organização utiliza na mensuração do desempenho?</p> <p><input type="checkbox"/> Indicadores de capacidade</p> <p><input type="checkbox"/> Indicadores de produtividade</p> <p><input type="checkbox"/> Indicadores de qualidade</p> <p><input type="checkbox"/> Indicadores de eficiência</p> <p><input type="checkbox"/> Não utilizo nenhum indicador da perspectiva dos processo internos</p> <p><input type="checkbox"/> Outros: _____</p>
<p>Com base nos indicadores citados anteriormente crie um <i>ranking</i> conforme o grau de importância que você atribui a cada um, numerando os indicadores conforme a sua relevância.</p> <p><input type="checkbox"/> Indicadores de capacidade</p> <p><input type="checkbox"/> Indicadores de produtividade</p> <p><input type="checkbox"/> Indicadores de qualidade</p> <p><input type="checkbox"/> Indicadores de eficiência</p>
<p>Quais destes indicadores relativos à perspectiva do aprendizado e crescimento a organização utiliza na mensuração do desempenho?</p> <p><input type="checkbox"/> Nível de satisfação dos colaboradores</p> <p><input type="checkbox"/> Retenção dos funcionários</p> <p><input type="checkbox"/> Medidas de alinhamento individual e organizacional</p> <p><input type="checkbox"/> Avaliação do desempenho de equipe</p> <p><input type="checkbox"/> Não utilizo nenhum indicador relativo à perspectiva do aprendizado e crescimento da organização.</p> <p><input type="checkbox"/> Outros: _____</p>

Com base nos indicadores citados anteriormente crie um *ranking* conforme o grau de importância que você atribui a cada um, numerando os indicadores conforme a sua relevância.

- () Nível de satisfação dos colaboradores
- () Retenção dos funcionários
- () Medidas de alinhamento individual e organizacional
- () Avaliação do desempenho de equipe

A startup não mede seu desempenho

Você acha que a utilização dos Indicadores de Desempenho Organizacional podem melhorar a tomada de decisões na empresa?

- () Sim
- () Não

Com base na resposta anterior, justifique. _____

Qual o motivo de não ter um maior controle relativo a Indicadores de Desempenho?

- () Conhecimento
- () Pessoal qualificado
- () Tempo
- () Recursos financeiros
- () Não acho necessário

Quais dos indicadores relativos à perspectiva de clientes você julga importante implementar?

- () Retenção de clientes
- () Satisfação dos clientes
- () Custo para obtenção de novos clientes
- () Taxa de abandono
- () Resolução no Primeiro Contato
- () Não acho que seja importante implementar
- () Outros: _____

Quais dos indicadores relativos à perspectiva financeira você julga importante implementar?

- () Liquidez
- () Rentabilidade
- () Endividamento
- () Garantia de capital de terceiros
- () Imobilizações
- () Não acho que seja importante implementar
- () Outros: _____

Quais dos indicadores relativos à perspectiva dos processos internos você julga importante implementar?

- () Indicadores de capacidade
- () Indicadores de produtividade
- () Indicadores de qualidade
- () Indicadores de eficiência

<input type="checkbox"/> Não acho que seja importante implementar <input type="checkbox"/> Outros: _____
<p>Quais dos indicadores relativos à perspectiva do aprendizado e crescimento você julga importante implementar?</p> <input type="checkbox"/> Nível de satisfação dos colaboradores <input type="checkbox"/> Retenção dos funcionários <input type="checkbox"/> Medidas de alinhamento individual e organizacional <input type="checkbox"/> Avaliação do desempenho de equipe <input type="checkbox"/> Não acho que seja importante implementar <input type="checkbox"/> Outros: _____
Desempenho Gerencial
Questões
<p>Como a <i>startup</i> identifica sua situação real de controle?</p> <input type="checkbox"/> Em fase de desenvolvimento <input type="checkbox"/> Em expansão <input type="checkbox"/> Consolidada <input type="checkbox"/> Não tenho um controle
<p>Você acha que a implementação de um Planejamento Estratégico seguido da mensuração dos resultados através dos Indicadores de Desempenho podem impactar nas decisões e até mesmo no futuro da empresa?</p> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
<p>Com base na resposta anterior, justifique _____</p>

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Graduandos: Ana Paula Vedovato Barbieri e Gabriel Brum Sturza.

Professora orientadora: Dra. Cláudia de Freitas Michelin.

Eu, Ana Paula Vedovato Barbieri juntamente com Gabriel Brum Sturza, responsáveis pela pesquisa **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL E INDICADORES DE DESEMPENHO: UM DIAGNÓSTICO SOBRE A UTILIZAÇÃO EM STARTUPS**, o convidamos a participar como voluntário deste estudo.

Por meio desta pesquisa pretende-se investigar a utilização de etapas de Planejamento Estratégico Organizacional e Indicadores de Desempenho na gestão de *startups* por meio de um diagnóstico.

Acreditamos que ela seja importante pois tais empresas ganharam destaque pela inovação e escalabilidade dos negócios, bem como as soluções disruptivas, configuram uma fonte rica e desafiadora para estudar e pesquisar. Para o desenvolvimento deste estudo será feito: um diagnóstico com as *startups* incubadas na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e na Universidade Franciscana (UFN), através de um estudo de campo com a elaboração de um questionário com questões fechadas e abertas de caráter subjetivo com seus gestores. Sua participação constará por meio de um questionário que será enviado por *e-mail* e *whatsapp*.

Sendo sua participação voluntária, você não receberá benefícios financeiros, nem assumirá riscos e/ou danos.

Os benefícios que esperamos como estudo são: identificar questões sobre o pensamento dos gestores de *startups* acerca do uso de ferramentas gerenciais, de que forma elas são aplicadas e o impacto nas aspirações das empresas. Além disso, mostrará como o Planejamento Estratégico comporta-se nesse ambiente, bem como a efetividade da mensuração do que foi planejado através dos Indicadores de Desempenho.

Você tem garantida a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

Durante todo o período da pesquisa você terá a possibilidade de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento. Para isso, entre em contato com algum dos pesquisadores ou com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e poderão ser divulgadas em eventos ou publicações, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação.

Agradecemos a sua participação!

Graduandos: Ana Paula Vedovato Barbieri (apvb2000@gmail.com) e Gabriel Brum Sturza

(gabrielsturza@hotmail.com).

AUTORIZAÇÃO

Após a leitura deste documento, estou suficientemente informado, ficando claro que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso abaixo minha concordância em participar deste estudo.

Você aceita participar da pesquisa?

Sim

Não

Observação: Caso o respondente marque a opção “Não”, o questionário será desconsiderado.