

Planejamento estratégico em startups de TI: Um estudo de caso.

1st Guilherme Steglich de Oliveira

Centro de Ciências Computacionais.

Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Rio Grande, Brasil

guilhermesi@furg.br

2nd Luciano Maciel Ribeiro

Centro de Ciências Computacionais.

Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Rio Grande, Brasil

lucianomacielribeiro@gmail.com

3rd Fernando Pereira de Tolêdo

Anota Aí

Rio Grande, Brasil

fernando_ecom@yahoo.com.br

Abstract—O presente artigo trata-se de uma pesquisa realizada como projeto de trabalho de conclusão de curso de graduação em Sistemas de Informação do autor, voltada ao Planejamento Estratégico (PE) em uma das *startups* de TI do Brasil, cujo objetivo é entender como é realizado o processo de PE, dentro das *startups* brasileiras. Visto que, como as organizações desse tipo colidem com a crescente evolução das Tecnologias de Informação, com os efeitos causados pela globalização e com o conseqüente aumento da volatilidade de mudanças no meio que estão inseridas, essas organizações estão sujeitas a todo tipo de incertezas e surpresas que nunca tiveram. Assim, torna-se fundamental que busquem sobreviver em seu ambiente competitivo e, para tal, é necessário que procurem conhecer ou prever o desconhecido, de modo a planejar o futuro em bases consistentes, confiáveis e menos intuitivas, para tomar decisões importantes dentro da organização. Dessa maneira, o trabalho busca apresentar como as *startups* de TI lidam com essas ações do ambiente em que estão inseridas e como devem ser levadas em consideração para tomar decisões voltadas ao Planejamento Estratégico.

Index Terms—Planejamento Estratégico, Startup, OKRs.

I. INTRODUÇÃO

As empresas de Tecnologia da Informação (TI) estão muito presentes na economia atual, sendo muitas dessas classificadas como *startups*. Entretanto, essas empresas enfrentam alguns problemas, como *turnover*, que representa a alta rotatividade dos membros da empresa, havendo mudanças em sua estrutura organizacional por parte dos colaboradores. Necessidade de mudança para novas tecnologias e metodologias para estar alinhado com as expectativas do mercado, entre outros problemas. Dessa forma, o ambiente exige de um Planejamento Estratégico (PE) bem estruturado e alinhado com essa realidade das empresas de TI para que não se deparam com problemas emergentes que poderiam ser previstos.

Além do mais, o Planejamento Estratégico bem elaborado em uma empresa, pode proporcionar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, pois, no PE é previsto oportunidades e ameaças tanto do macro como do microambiente da empresa. Conforme comentado por [1], o Planejamento Estratégico pode ser determinante para que uma organização

alcançe sucesso e satisfação as suas necessidades. Ao utilizar ciclo PDCA (planejar, organizar, dirigir e controlar), as organizações conseguem implantar processos, com os passos fundamentais para alcançar seus objetivos organizacionais.

O Estudo de Caso é uma maneira de esclarecer como é executado decisões, processos e implementações [2]. Dessa forma, foi adotado esse método para poder analisar como é realizado o mapeamento do PE dentro de uma empresa de TI. E com isso, apresentar o PE estudado que poderá ser adaptado e servir de mapeamento para outras instituições.

A. Justificativa

As empresas de TI são empresas que estão altamente suscetíveis a mudanças em grande intensidade. Pois possuem uma tendência de haver mutações constantes, sejam essas de novas tecnologias de mercado, colaboradores como recurso de conhecimento, entre outras. Portanto, com um planejamento estratégico bem formulado, diminui-se as chances de se deparar com problemas e também, proporciona vantagem competitiva por ter um plano de estratégias já estruturado.

B. Objetivo

Compreender o processo de Planejamento Estratégico dentro de uma *Startup* de Tecnologia da Informação de presença nacional.

II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A ideia e os princípios de estratégia organizacional é geral para todo tipo de empresa, incluindo assim as *startups* de TI. De acordo com [3], o planejamento estratégico proporciona para a empresa, que se torne menos vulnerável a fatores externos, algo fundamental quando se trata de um mercado incerto por natureza como os das *startups*.

Conforme comentado por [4] a estratégia, deve conduzir a organização através de mudanças e reformas de maneira que assegure o crescimento e sucesso sustentável da organização em virtude dos planos traçados. Sendo assim, esse crescimento com sucesso, passa por um esforço de um time gerencial, que

planeja as estratégias que a empresa deve seguir, sendo esse plano conhecido como administração estratégica.

A. Balance Scorecard

O Balance Scorecard, ou BSC como também é muito conhecido, é definido por [5] como um conjunto de medidas cuidadosamente selecionadas, derivadas de uma estratégia organizacional. Essas medidas selecionadas, representam ferramentas que auxiliam na criação e descrição de medidas para que a organização alcance sua visão e objetivos estratégicos.

Já conforme comentado em [6], o BSC é um método que traduz os temas estratégicos, para ações e objetivos que podem ser mensurados de alguma maneira. E esses, são lidos pelos funcionários responsáveis por executar os planos dentro da organização.

B. Planejamento Estratégico na prática

Conforme comentado em [7], o ato de planejar significa basicamente efetuar as projeções dos objetivos para a organização, permitindo que posteriormente, quando for realizar o que se foi planejado, possa ser feito o acompanhamento com base na identificação de possíveis variações entre o planejado e o executado.

Segundo [8] o processo de planejamento é um processo contínuo com análise de objetivos projetados para o futuro e definição de ações para alcançar os mesmos. Nesse cenário, o planejamento estratégico auxilia na construção de metas, considerando a expectativa e a realidade do negócio.

Nesse contexto, para a elaboração de um PE existem 3 motivações principais. Sendo essas:

- 1) Ter um olhar de dentro para fora da empresa: com o objetivo de conhecer, de fato, a realidade da empresa pela visão externa. Com isso, é possível ajustar o que for necessário antes de projetar essa imagem para o mercado.
- 2) Descobrir onde se quer chegar: construção de metas que descrevam os objetivos principais da organização. Com o intuito de descrever quais são as metas da empresa a curto, médio e longo prazo.
- 3) Saber como chegar lá: o Planejamento Estratégico estrutura o que é possível ser realizado e quais recursos ajudam a atingir o resultado esperado.

C. Objetivos e Resultados Chaves

Em conformidade com o que foi comentado por [9], nos anos 70, Andy Grove introduziu as OKRs como uma evolução do Gerenciamento por Objetivos (Management By Objectives (MBOs)). Ainda segundo o autor, em 2010, dezenas de empresas de tecnologia do Vale do Silício, uma região nos Estados Unidos conhecida mundialmente por ter diversas sedes de empresas como Apple, Facebook, Google, NVidia, estão usando OKRs como um sistema para definir e alcançar os seus mais importantes objetivos.

Ademais, conforme descrito por [10]

“OKRs é uma estrutura de pensamento crítico e disciplina contínua que procura garantir que os funcionários trabalhem juntos, focando seus esforços a

fazer contribuições mensuráveis que impulsionam a empresa.” (tradução nossa, pg. 6)

Contudo, há uma razão pela qual as empresas se interessam por adotar o *framework* OKR como ferramenta para Planejamento Estratégico. Segundo [11] há 3 motivações principais pelas quais as empresas adotam OKRs. Sendo elas:

- 1) Foco: O que fazemos e o que não fazemos como empresa?
- 2) Alinhamento: Como podemos garantir que toda a empresa se concentre no que é mais importante?
- 3) Aceleração: Sua equipe está realmente atingindo seu potencial?

1) *Objetivos*: Ainda conforme comentado por [10], um objetivo é uma declaração concisa delineando uma ampla meta qualitativa projetada para impulsionar a organização para a frente, em uma direção desejada. Basicamente, se deve responder a seguinte pergunta: “Onde nós queremos chegar?”, para assim, encontrar qual é o objetivo da organização.

2) *Resultados Chaves*: Ainda seguindo o que foi comentado em [10], um resultado chave é uma declaração quantitativa que mede a realização de um determinado objetivo. Com isso, pode-se medir se um objetivo foi realizado ou não. Basicamente, a pergunta da vez é: “Como nós saberemos se alcançamos nosso objetivo?”



Fig. 1. Pirâmide Estratégica de OKRs.

Fonte: Adaptado de [9]

Na Figura 1 é apresentada uma representação por meio de uma pirâmide das relações entre o contexto da missão, visão, estratégia, com os objetivos e resultados chaves da empresa. Para a garantia do alinhamento da estratégia. Dessa forma, analisando as características únicas da empresa com o propósito de garantir que a estratégia siga em paralelo com os ideais da organização.

III. METODOLOGIA

A. Estudo de caso

Em concordância com [2] a essência de um estudo de caso, tende a esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões,

como qual, o motivo pelos quais elas foram tomadas, como foram implementadas e quais foram os resultados. Outrossim, o estudo de caso é uma ferramenta importante para a pesquisa e possui finalidade de entender “como” e/ou “por quê” funcionam os procedimentos.

B. Classificação da pesquisa

Esta pesquisa classifica-se, quanto à natureza, como estudo de caso único, pois, trata-se de uma análise de uma única organização, contendo informações acerca da pesquisa reveladas e relatadas. Segundo [2]

“o projeto de caso único é eminentemente justificável sob certas condições - nas quais o caso representa um teste crucial da teoria existente, nas quais o caso é um evento raro ou exclusivo ou nas quais o caso serve a um propósito revelador.” (pg. 67)

C. Anota AI

A empresa escolhida para fazer parte da análise do estudo de caso presente neste trabalho foi o Anota AI. Visto que, possui acesso facilitado as informações juntamente com os seus colaboradores, pois, se fez presente por algum tempo no Parque Científico e Tecnológico da Universidade Federal do Rio Grande – OceanTec. E com isso, possui contato facilitado com os autores deste trabalho.

O Anota AI¹ é uma empresa fundada em 2017 que é especializada em automação de *delivery* nas redes sociais. Possui clientes de todo o Brasil, contando com mais de 6000 estabelecimentos de *deliveries*. A empresa, que foi fundada em Rio Grande - RS por 5 egressos da Universidade Federal do Rio Grande - FURG, hoje já conta com mais de 200 colaboradores.

Assim sendo, tendo em vista o crescimento da empresa, bem como a proximidade com a universidade, julgou-se como válido a execução desta pesquisa tendo como objeto de estudo a Anota AI.

D. Plano de pesquisa

Segundo [2] o protocolo traçado em um plano de pesquisa é uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso.

Dessa forma, como principal objetivo dessa pesquisa foi compreender como é feito o Planejamento Estratégico em uma *Startup* de TI, nesse ponto, estão incluídos o fundamento lógico para analisar a visão da empresa com o seu PE pela visão dos seus planejadores.

Sendo assim, foram adotadas algumas etapas envolvidas no processo do Estudo de caso, bem como os procedimentos adotados no trabalho de pesquisa. Sendo essas etapas:

- Alinhamento inicial para implementação do questionário;
- Formulação das questões;

- Validação das questões já com resultados preliminares do questionário junto a um membro da organização estudada;
- Escolha das demais pessoas que se submeteram a responder ao questionário;
- Aplicação do questionário e análise dos resultados.

E. Protocolo e questões para o estudo de caso

Nessa subseção estão descritas as perguntas realizadas no estudo de caso. Essas questões, foram elaboradas a partir dos estudos acerca do tema abordado e tiveram como fonte [9], [12], e também, os autores a partir dos objetivos deste trabalho. As questões podem ser observadas na Tabela I.

TABLE I
QUESTÕES DE ESTUDO.

Número	Pergunta
Q1	É utilizado alguma ferramenta ou framework para auxiliar o PE da empresa. Qual?
Q2	Como foi feita a escolha do sistema de gestão do desempenho. O porquê dessa escolha?
Q3	Quais são os procedimentos realizados na hora de elaborar o PE?
Q4	Quais são as principais técnicas que são utilizadas para PE da organização?
Q5	Quem está envolvido no PE da empresa?
Q6	Como é feita a validação da eficiência do andamento do PE?
Q7	Os PEs dos anos anteriores da empresa foram satisfatórios? As ferramentas utilizadas anteriormente eram as mesmas?
Q8	Existem problemas e/ou desafios no uso do framework ou ferramenta?
Q9	Os resultados obtidos a partir da utilização dessa ferramenta ou framework são satisfatórios? Por quê?

IV. RESULTADOS

Portanto, com base nas questões propostas, obteve-se as seguintes respostas a partir da entrevista com os sócios da empresa estudada.

Em resposta a Q1, os entrevistados responderam que possuem algumas ferramentas e *frameworks* que auxiliam no PE, tais como, OKRs, Miro, QultureRocks, Excel e também, priorização das iniciativas pelo gestor.

Em consequência na Q2, os entrevistado responderam que foi feita uma pesquisa das ferramentas disponíveis no mercado, testado e validado quais ferramentas tiveram a melhor adaptação pelo pessoal da empresa e assim dispõe-se da possibilidade de gerir OKRs estratégico (empresa) e tático (time e individual). Além disso, o Qulturerocks foi escolhido baseado em organizações maiores.

Na Q3 obteve-se a seguinte resposta: Uma ordem é adotada pelos sócios para elaborar o PE, sendo essa ordem:

1. Discussão estratégica baseada no resultado do último ciclo e visão de futuro.
2. Direcionamento de prioridades da empresa para o ciclo.

¹<https://anota.ai/home/>

- 3. Construção de metas estratégicas (OKRs estratégico) levando em consideração aquisição de clientes, retenção, receita e indicadores de *marketshare*.
- 4. Apresentação para lideranças.
- 5. Discussão tática e direcionamento de prioridades.
- 6. Construção de metas táticas (OKRs tático) levando em consideração KPIs operacionais de cada time.
- 7. Apresentação para os liderados.
- 8. Construção de iniciativas com os liderados.

A resposta para a Q4, foi que as principais técnicas utilizadas no PE são de *brainstorm*, matriz de prioridades ou método ICE score. Onde são pensadas e respondidas questões estratégicas do tipo: O que - Em reuniões estratégicas para debater os principais *north stars* da empresa, avaliar dados e propor qual serão as prioridades. Posteriormente o Como - Como será feito pelo time tático e por fim Quem - OKRs individuais para medir performance.

Na Q5 os entrevistado responderam que os envolvidos no PE da empresa são a diretoria no nível estratégico e no nível tático estão os *heads*, gerentes e coordenadores.

A Q6 se deu da seguinte maneira, a validação da eficiência é feita a partir de métricas medidas semanalmente com *checkins* validando os objetivos estratégicos (Figura 2).

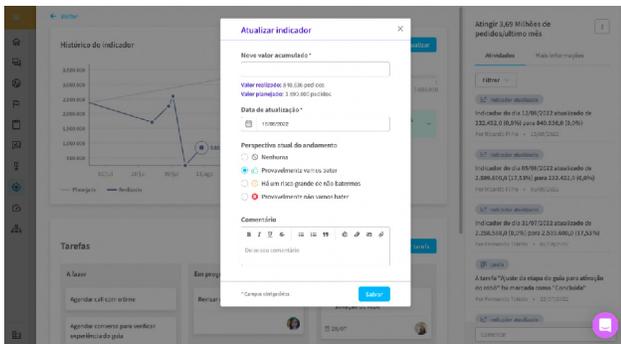


Fig. 2. *Checkin* semanal das OKRs da Anota AI.
Fonte: Anota AI (2022).

Para a Q7, os entrevistados responderam que os resultados anteriores foram satisfatórios, que a cada ano vem evoluindo, e que a empresa se mostra em processo de amadurecimento de PE, pois, nos primeiros anos de PE eram muitas metas estratégicas e táticas, além de muitas iniciativas. E hoje se dá um foco e prioridade maior para objetivos mais relevantes. Ainda nessa questão, foi respondido que as ferramentas se mantêm as mesmas.

Com base na Q8, foi respondido que ainda há desafios, pois, segundo os entrevistados não é fácil encontrar quais indicadores devem ser priorizados e utilizados no plano. Além disso, entende-se que é necessário um senso crítico das lideranças ao construir os *KRs* (resultados chaves), pois eles devem ser metrificáveis e estar relacionados a alguma métrica estratégica.

Por fim, na Q9, a resposta foi de que os resultados são satisfatórios, visto que, ajudam a alinhar os times, definição

TABLE II
RESUMO DO QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELOS SÓCIOS.

Pergunta	Resposta
É utilizado alguma ferramenta ou framework para auxiliar o PE da empresa. Qual?	OKR, Miro, Excel, Qulture.Rocks
Como foi feita a escolha do sistema de gestão do desempenho. O porquê dessa escolha?	Pesquisa das ferramentas disponíveis no mercado, foi testado, validado pelo pessoal da empresa, escolha com objetivo de proporcionar melhor experiência para os colaboradores.
Quais são os procedimentos realizados na hora de elaborar o PE?	1 - definição dos atributos estratégicos 2 - formulação da estratégia 3 - descrição da estratégia 4 - alinhamento estratégico 5 - execução
Quais são as principais técnicas que são utilizadas para PE da organização?	Análise de hipóteses e sugestões <i>brainstorm</i> , matriz de prioridades
Quem está envolvido no PE da empresa?	No nível Estratégico está a diretoria e no Tático estão os <i>Heads</i> , Gerentes e Coordenadores
Como é feita a validação da eficiência do andamento do PE?	Acompanhamento semanal com <i>checkins</i> do modelo tático.
Os PEs dos anos anteriores da empresa foram satisfatórios? As ferramentas utilizadas anteriormente eram as mesmas??	Evolução conforme o passar do tempo na execução do PE. Utilização das mesmas ferramentas adotadas nos anos anteriores.
Existem problemas e/ou desafios no uso do framework ou ferramenta?	Dificuldade em encontrar quais indicadores devem ser priorizados e utilizados no plano. E problema de manter a equipe alinhada.
Os resultados obtidos a partir da utilização dessa ferramenta ou framework são satisfatórios? Por quê?	São satisfatórios pois ajudam a alinhar os times os objetivos estratégicos, definição de metas e torna visível se a organização está andando no caminho certo.

de metas e muito visível para entender se a organização está andando no caminho certo. Entende-se ainda por parte dos entrevistados que com base no PE a empresa fica alinhada com os objetivos estratégicos e cada time sabe o que tem que ser feito para ajudar a mexer determinado ponteiro.

A. *Resumo da entrevista*

Nesse subcapítulo, na Tabela II pode ser observado um resumo geral das respostas referente a entrevista realizada com os sócios da empresa estudada, a Anota Ai.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a revisão da literatura evidenciou-se que muitas empresas falham e não conseguem adotar ou se adaptar a um sistema de planejamento estratégico e com isso atribuem a culpa no sistema, bem como comentado por [11]. Entretanto, adotando boas práticas e seguindo-as de forma correta, pode ser muito vantajoso e de extrema valia a realização de um bom PE. Incluindo à isso, a utilização de algum *framework*

para auxiliar na elaboração desse PE. Dessa maneira, após o estudo de caso da empresa Anota AI, evidenciou-se que a empresa segue algumas das recomendações da literatura de boas práticas de implementação para obter um PE satisfatório.

Nota-se que a empresa leva em consideração o ciclo de planejamento PDCA (planejar, organizar, dirigir e controlar), bem como comentado em [1]. Onde ao realizar o PE a organização faz uso de técnicas de *brainstorming* entre os diretores para planejar e organizar ações definindo o caminho que a empresa quer seguir a partir da sua missão, visão, valores e os seus objetivos futuros. Em seguida, orientam e apresentam o plano aos demais membros da empresa para que haja um alinhamento completo na organização. E por fim, adota-se um plano de acompanhamento para controlar e manter o rumo dos objetivos traçados inicialmente.



Fig. 3. Ciclo do framework OKR.
Fonte: Souza (2018). [12]

Ademais, observou-se que a empresa adota um ciclo semelhante ao apresentado por [12] na Figura 3, onde é feito em um primeiro momento um planejamento estratégico de alto nível, pelos diretores da empresa, definindo e validando as OKRs. Presente nesse mapeamento, estão os principais focos de atuação e prioridades da organização. Em seguida, tem-se a definição dos objetivos táticos pelos *squads*, com isso, é realizado em seguida um mapeamento e definição de ações que serão executadas para que seja possível atingir os objetivos traçados anteriormente. Além disso, há também a adoção do acompanhamento semanal por parte da empresa para validação das ações de cada *squad*/time, realizando o *checkin* das atividades pela plataforma Qculture, um exemplo desse acompanhamento pode ser visto na Figura 4. Além de tudo isso, a empresa adere ciclos curtos de 1 ano, o que é característico de PE para *startups*. Adotando uma prática denominada como processo de Turing, fazendo revisões do que foi planejado a cada 6 meses, com o intuito de validar aquilo que foi planejado para o ciclo, considerando todas as possibilidades e questionando se ainda faz sentido para a

organização naquele instante.

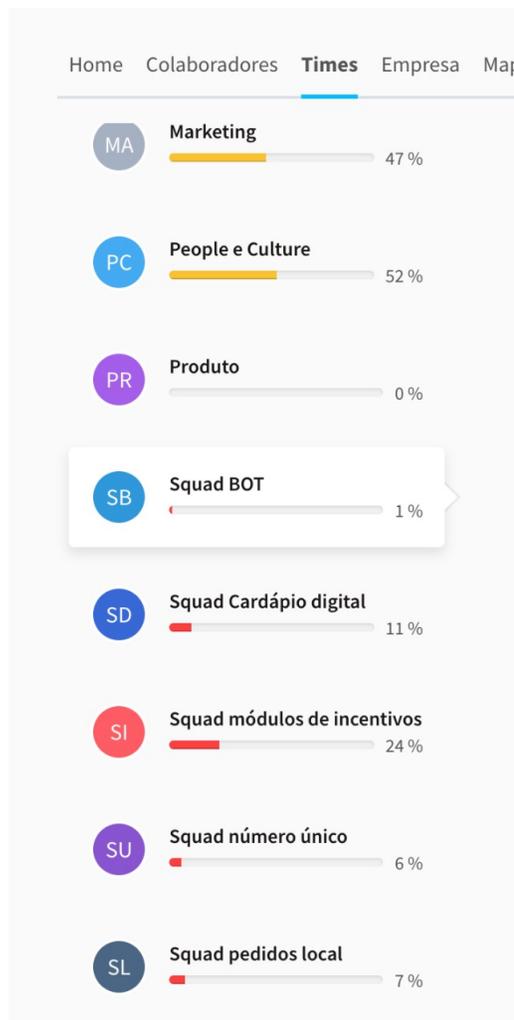


Fig. 4. Acompanhamento das OKRs da Anota AI.
Fonte: Anota AI (2022).

Além do mais, é compreendido pelos sócios a partir das respostas que a empresa possui dados satisfatórios com base na utilização do *framework* para o PE. Conforme comentado por [11] as empresas adotam as OKRs por alguns motivos, entre eles o alinhamento entre as equipes e o foco para alcançar os objetivos e saber seguir o caminho certo. O mesmo tem-se mostrado na empresa estudada, visto que, uma das vantagens comentadas e apontadas como resultados satisfatórios a partir da utilização do *framework* é ter vantagem para conseguir um maior alinhamento entre os times, e também definição de metas mais claras para a empresa.

Em suma, com a elaboração do estudo foi possível compreender quais são os procedimentos adotados na realização do PE da empresa, posto isso, entender o que proporciona a condução da empresa para eficiência da execução do que foi pensado. Sendo esses procedimentos semelhantes aos comentados na literatura por [4], [7] e [8]. Além do mais, foi possível compreender a motivação da adoção do *framework*

OKR para a elaboração do PE, bem como, a utilização de outras ferramentas que auxiliam no acompanhamento e medição da qualidade e andamento do PE. Visto que, as OKRs proporcionam disciplina contínua, foco e alinhamento para seguir com o que foi planejado pela organização.

Outrossim, mostrou-se a importância dos membros diretores estarem diretamente envolvidos no planejamento estratégico de uma organização, compreendendo claramente a missão, valores e visão da empresa para poder traçar planos que estão em consonância com a organização, assegurando o crescimento e sucesso sustentável, do mesmo modo que é apresentado na literatura em [4].

VI. TRABALHOS FUTUROS

Conforme foi levantado e pautado com base na empresa estudada e em função da disponibilidade de algumas informações da mesma, evidenciou-se que a organização busca por identificar o sujeito no nível do indivíduo, incumbido de realizar e estar responsável por atividades de iniciativa pré-definidas. Entretanto, conforme comentado pelos autores dos livros e apresentado anteriormente nesse trabalho, não há um consentimento perante a literatura sobre a adoção desse tipo de estratégia de ações para cada indivíduo ao projetar um PE. Portanto, posto isso, recomenda-se para trabalhos futuros o estudo da viabilidade e incorporação desse nível individual de atividades dentro do ciclo do PE, visando identificar e apontar responsabilidades, atribuições, deveres e compromissos diretamente ligados aos resultados chaves de nível tático da empresa aos seus colaboradores. Com o objetivo de conseguir mensurar individualmente e entender o que cada colaborador pode contribuir e o que cada um executa dentro da organização.

REFERENCES

- [1] Barroso, Y. M. and Santos, A. F. (2020). Planejamento estratégico em tempos de big data.
- [2] Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. Bookman.
- [3] Darwin (2020). Planejamento estratégico para startups – um guia. [Online; accessed 1st-September-2022].
- [4] Carter, C., Clegg, S. R., and Kornberge, M. (2008). Um livro bom, pequeno e acessível sobre estratégia. Bookman Editora.
- [5] Nair, M. (2004). Essentials of balance scorecard. John Wiley Sons.
- [6] Paul, R. N. (2002). Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results. John Wiley Sons.
- [7] Garcia, Regis, C. J. L. D. P. F. R. (2015). Estratégia econômica e empresarial. Editora e Distribuidora Educacional S. A.s
- [8] Oliveira, D. d. P. R. d. (2004). Planejamento estratégico-conceitos, metodologia e práticas.
- [9] Lamorte, B. (2021). The OKRs Field Book: A Step-by-Step Guide for Objectives and Key Results Coaches. Wiley.
- [10] Niven, P. and Lamorte, B. (2016). Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs. Wiley.
- [11] Wodtke, C. (2016). Introduction to OKRs. O'Reilly Media.
- [12] SOUZA, M. H. A. (2018). Um estudo de caso para avaliar a eficiência de okr (objectives and key results) em uma empresa júnior.