

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

DELSON HENRIQUE GOMES

MODELO SISTÊMICO DE INDICADORES PARA O PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO: APLICAÇÕES EM *STARTUPS*

PIRACICABA

2020

DELSON HENRIQUE GOMES

MODELO SISTÊMICO DE INDICADORES PARA O PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO: APLICAÇÕES EM *STARTUPS*

Tese apresentada ao curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração.

Campo de conhecimento:  
Marketing, Estratégia, Operações e Logística

Orientador: Prof. Dr. Thel Augusto Monteiro

PIRACICABA

2020

DELSON HENRIQUE GOMES

GESTÃO EMPREENDEDORA: UM MODELO DE INDICADORES ORIENTADOS  
PARA O PLANEJAMENTO E A GESTÃO DE *STARTUPS*

Tese apresentada ao curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração.

Campo de conhecimento:  
Marketing, Estratégia, Operações e Logística

Orientador: Prof. Dr. Thel Augusto Monteiro

Data da defesa:

16/12/2020

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Thel Augusto Monteiro

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Imaculada de Lima Montebello

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Nadia Kassouf Pizzinatto

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Yolanda Vieira de Abreu – UFT

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marli Terezinha Tavares – UFT

**DEDICATÓRIA**

*Dedico esse trabalho à Aline, minha esposa, ao Francisco e ao Gabriel, meus filhos, e aos meus pais, pelo incentivo e a confiança.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço o Grande Arquiteto do Universo por me dar saúde para superar as dificuldades diárias ao lado de minha família.

Aos meus filhos, Francisco Henrique e Gabriel Henrique, por compreenderem minha ausência em alguns momentos devido ao estudo fora de casa.

À minha esposa pela compreensão, pelo apoio e principalmente pelo incentivo aos estudos.

Ao meu orientador Prof. Dr. Thel Augusto Monteiro, pela disponibilidade, paciência, e orientação para essa caminhada e a conclusão desse trabalho.

Ao Prof. Pedro Domingos Antonioli pelas orientações iniciais do trabalho, incentivo e, sobretudo, pela amizade.

Às amigas Profa. Dra. Marli Vieira e Profa. Dra. Yolanda de Abreu por todo incentivo, auxílio e motivação para que eu conseguisse progredir em meus estudos.

Aos professores da banca examinadora de qualificação, Profa. Dra. Maria Imaculada de Lima Montebelo, Profa. Dra. Nádia Kassouf Pizzinatto, Prof. Dr. Hygino Canhadas Belli e Prof. Dr. Thel Augusto Monteiro pelos apontamentos e sugestões que contribuíram para o engrandecimento desta tese, minha gratidão.

A todos(as) que de alguma forma colaboraram para que eu pudesse concluir com êxito essa etapa da minha vida, que me possibilitou galgar mais um degrau de forma justa e perfeita. Meu muito obrigado.

**ETERNAMENTE GRATO A TODOS VOCÊS!**

*“Se você falar com um homem numa linguagem que ele compreende, isso entra na cabeça dele. Se você falar com ele em sua própria linguagem, você atinge o seu coração.”*

*Nelson Mandela*

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo construir um modelo teórico de planejamento por meio de indicadores de gestão para *Startups*, utilizando-se dos métodos *Balanced Scorecard* e matriz SWOT. Em meio às dificuldades, em especial à forma como as *Startups* são (ou devam ser) geridas, abre-se precedente à necessidade de estudos e pesquisas que objetivem contribuir para a gestão desses negócios, de maneira que tais empreendimentos tornem-se mais competitivos, possibilitando sua perenidade no mercado. Para tal, utilizou-se uma metodologia baseada na aplicação da ferramenta de gestão e desempenho *Balanced Scorecard* com a análise de suas perspectivas por meio do uso qualitativo da matriz SWOT, e o emprego da escala psicométrica Likert. Como resultados do estudo foi proposto um novo modelo de indicador de gestão denominado Indicador-Perspectiva Delson-Gomes, para a análise da gestão e proposição de ações de melhorias nas áreas financeira (IPDG<sub>financeiras</sub>), dos clientes (IPDG<sub>clientes</sub>), dos processos internos (IPDG<sub>processos</sub>), do aprendizado (IPDG<sub>aprendizado</sub>), e questões geral (IPDG<sub>geral</sub>). Em sequência os indicadores de gestão e planejamento construídos foram aplicados no grupo de *Startups* do Tocantins estudada nessa tese, que demonstram necessitar de ações de melhorias que devem ser implementadas nas áreas financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado. Nesse contexto, somado às carências de trabalhos e publicações sobre a gestão relacionada às *Startups*, o presente estudo demonstrou ser relevante, inédito e original, com potencial de contribuição no universo empreendedor, sobretudo nas *Startups* pesquisadas.

**Palavras-chave:** *Startup*; Gestão; Planejamento; Empreendedorismo.

## ABSTRACT

This paper aims to build a theoretical model planning through key performance indicators for Startups using the Balanced Scorecard and SWOT matrix methods. Among difficulties, especially on how Startups are (or should be) managed, there is a need for studies and research that aim to contribute to these business's management to make such initiatives more competitive, enabling their permanence in the market because there are few strategies to it. Thus, the method based on the management and performance tool application called as Balanced Scorecard it's used with the analysis of its perspectives through the SWOT matrix qualitative use and also the use of Likert psychometric scale. The results propose a new management indicator model known as Indicator-Perspective Delson-Gomes for management analysis and offer improvement actions in the financial areas (finances IPDG), customers (customers IPDG), internal operations (operations IPDG), learning (learning IPDG), and general questions (general IPDG). Later, management and planning indicators built throughout the research applied to Startup groups in the state of Tocantins show a need for improvement that has to be implemented in finance, customer services, internal operations, and learning areas. In this context, because there are insufficient studies and research publications related to Startup management, the present study proves its unprecedented and original relevance with potential contributions to the entrepreneurial universe, especially about the Startups studied.

**KEYWORDS:** Entrepreneurship. Management. Planning. Startup.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Redes nacionais e internacionais de assuntos de artigos estudados .....	24
Figura 2 - Frequência nacional e internacional dos assuntos de artigos estudados.	25
Figura 3 - Redes nacionais e internacionais de pesquisadores de artigos .....	28
Figura 4 - Formulação do BSC.....	40
Figura 5 - Fases do Método inicial de implantação do BSC .....	41
Figura 6 - Análise de SWOT .....	43
Figura 7 - Modelo de escala psicométrica proposta por Likert (1932) .....	55
Figura 8 – Fluxograma das etapas para elaboração dos indicadores internos de planejamento e gestão para <i>Startups</i> .....	166

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Publicações anuais com abordagens a Startups ..... 30

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estudos nacionais sobre implementação do BSC .....	38
Quadro 2 - Questionamentos potenciais a considerar em uma matriz SWOT .....	45
Quadro 3 - Mitos das escalas Likert e do tipo Likert .....	54
Quadro 4 - Fases e resultados encontrados na seleção do portfólio bibliográfico....	74
Quadro 5 - Perspectivas do Balanced Scorecard .....	76
Quadro 6 - Fases da pesquisa SWOT aplicada às perspectivas do Balanced Scorecard .....	77
Quadro 7 - Modelo proposto de matriz SWOT para os fatores internos das Startup do Tocantins.....	81
Quadro 8 - Modelo de análise consolidada das respostas das pesquisas SWOT e Survey .....	82
Quadro 9 - Modelo do questionário de Likert.....	83
Quadro 10 - Esquema da aplicação do BSC à matriz SWOT para o ambiente interno das Startups .....	85
Quadro 11 - Matriz de associação metodológica .....	90
Quadro 12 - Grupo Focal: (F1) Possui conhecimento específico sobre gestão financeira?.....	96
Quadro 13 - Grupo Focal: (F2) Projeta fluxo de caixa das atividades e da empresa? .....	97
Quadro 14 - Grupo Focal: (F3) Elabora e analisa a viabilidade de projetos dos investimentos? .....	98
Quadro 15 - Grupo Focal: (F4) Faz gestão de custos?.....	99
Quadro 16 - Grupo Focal: (F5) Define preço dos produtos/serviços por meio de alguma metodologia? .....	100
Quadro 17 - Grupo Focal: (F6) Mantém distinção entre as finanças pessoais e as finanças da empresa? .....	101
Quadro 18 - Grupo Focal: (C1) Identifica e define estratégias de comercialização? .....	102
Quadro 19 - Grupo Focal: (C2) Identifica canais de comercialização?.....	103
Quadro 20 - Grupo Focal: (C3) Conhece seu(s) concorrente(s)?.....	104
Quadro 21 - Grupo Focal: (C4) Possui segmento de clientes? Qual(is)?.....	105

Quadro 22 - Grupo Focal: (C5) Como obtém rentabilidade por meio do seu produto/serviço? .....	106
Quadro 23 - Grupo Focal: (C6) Como estabelece um vínculo com o cliente?.....	108
Quadro 24 - Grupo Focal: (P1) Define sobre as formas de organização da produção? .....	109
Quadro 25 - Grupo Focal: (P2) Define sobre contratação de serviços de terceiros? .....	110
Quadro 26 - Grupo Focal: (P3) Supervisiona as atividades de produção?.....	111
Quadro 27 - Grupo Focal: (P4) Estima preços futuros e médios para produtos/serviços de fornecedores? .....	112
Quadro 28 - Grupo Focal: (P5) Possui controles eletrônicos das atividades/operações? .....	113
Quadro 29 - Grupo Focal: (P6) Possui um sistema de informação gerencial implantado? .....	114
Quadro 30 - Grupo Focal: (A1) Possui canal de comunicação e aprendizado? .....	115
Quadro 31 - Grupo Focal: (A2) Define formas de comunicação e liderança? .....	117
Quadro 32 - Grupo Focal: (A3) Motiva os trabalhadores? .....	118
Quadro 33 - Grupo Focal: (A4) Possui programa de treinamento e de desenvolvimento profissional? .....	119
Quadro 34 - Grupo Focal: (A5) Os profissionais possuem nível superior completo? .....	120
Quadro 35 - Grupo Focal: (A6) Possui alguma medida de desempenho individual ou da equipe?.....	121
Quadro 36 - Grupo Focal: (G1) Acredita que uma Startup deva ser administrada nos mesmos moldes de uma empresa convencional? .....	122
Quadro 37 - Grupo Focal: (G2) Qual outro aspecto importante acredita que deva ser considerado para uma gestão eficiente de uma Startup?.....	123
Quadro 38 - Grupo Focal: análise consolidada das respostas .....	125
Quadro 39 - Perspectivas do Balanced Scorecard segundo o resultado do Grupo Focal.....	126
Quadro 40 – Survey: (F1) Possui conhecimento específico sobre gestão financeira .....	128
Quadro 41 - Survey: (F2) Projeto fluxo de caixa das atividades e da empresa .....	128

Quadro 42 - Survey: (F3) Elaboro e analiso a viabilidade de projetos dos investimentos .....	129
Quadro 43 - Survey: (F4) Faço gestão de custos .....	129
Quadro 44 - Survey: (F5) Defino preço dos produtos/serviços por meio de alguma metodologia.....	130
Quadro 45 - Survey: (F6) Mantenho distinção entre as finanças pessoais e as finanças da empresa .....	130
Quadro 46 - Survey: (C1) Identifico e defino estratégias de comercialização .....	131
Quadro 47 - Survey: (C2) Identifico canais de comercialização .....	131
Quadro 48 - Survey: (C3) Conheço meu(s) concorrente(s) .....	132
Quadro 49 - Survey: (C4) Possuo segmento de clientes? .....	132
Quadro 50 - Survey: (C5) Obtenho rentabilidade por meio do meu produto/serviço .....	133
Quadro 51 - Survey: (C6) Estabeleço vínculo com o cliente.....	133
Quadro 52 - Survey: (P1) Defino sobre as formas de organização da produção ...	134
Quadro 53 - Survey: (P2) Defino sobre contratação de serviços de terceiros.....	134
Quadro 54 - Survey: (P3) Supervisiono as atividades de produção .....	135
Quadro 55 - Survey: (P4) Estimo preços futuros e médios para produtos/serviços de fornecedores .....	135
Quadro 56 - Survey: (P5) Possuo controles eletrônicos das atividades/operações	136
Quadro 57 - Survey: (P6) Possuo um sistema de informação gerencial implantado .....	136
Quadro 58 - Survey: (A1) Possuo um canal de comunicação e aprendizado.....	137
Quadro 59 - Survey: (A2) Defino formas de comunicação e liderança .....	137
Quadro 60 - Survey: (A3) Motivo os trabalhadores.....	138
Quadro 61 - Survey: (A4) Possuo programa de treinamento e de desenvolvimento profissional .....	138
Quadro 62 - Survey: (A5) Os profissionais possuem nível superior completo.....	139
Quadro 63 - Survey: (A6) Possuo alguma medida de desempenho individual ou da equipe.....	139
Quadro 64 - Survey: (G1) Acredita que uma Startup deva ser administrada nos mesmos moldes de uma empresa convencional? .....	140
Quadro 65 – Survey: (G2) Qual outro aspecto importante acredita que deva ser considerado para uma gestão eficiente de uma Startup? .....	141

Quadro 66 - Survey: análise consolidada das respostas .....	142
Quadro 67 - Grupo Focal + Survey: análise consolidada das respostas – Perspectiva finanças .....	144
Quadro 68 - Grupo Focal + Survey: análise consolidada das respostas – Perspectiva clientes .....	145
Quadro 69 - Grupo Focal + Survey: análise consolidada das respostas – Perspectiva processos internos .....	145
Quadro 70 - Grupo Focal + Survey: análise consolidada das respostas – Perspectiva aprendizado.....	146
Quadro 71 - Grupo Focal + Survey: análise consolidada das respostas – Questões gerais.....	146
Quadro 72 - Aplicação do BSC à matriz SWOT para o ambiente interno das Startups .....	147
Quadro 73 – Resumo das questões dispostas na matriz SWOT para o ambiente interno das Startups .....	149
Quadro 74 – Matriz de gestão para <i>Startups</i> .....	162
Quadro 75 – Mapa estratégico de gestão para <i>Startups</i> .....	163
Quadro 76 – CALIBRAGEM (Matriz SWOT interna de gestão para as <i>Startups</i> do Tocantins).....	167
Quadro 77 – Grupo de questões para MAPEAMENTO (Matriz SWOT interna de gestão para as <i>Startups</i> do Tocantins) .....	168

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Produção dos artigos nacionais e internacionais por cluster .....	23
Tabela 2 - País de origem dos autores .....	26
Tabela 3 - Autores que mais publicaram.....	27
Tabela 4 - Publicações por Universidade.....	29
Tabela 5 - Características das escalas básicas de medição .....	52
Tabela 6 - Termos utilizados no processo de análise da 1ª fase .....	75
Tabela 7 - Termos utilizados no processo de análise da 2ª fase .....	75
Tabela 8 - Escala da ponderação Likert (concordância do entrevistador/entrevistado) .....	79
Tabela 9 - Médias totais das pontuações de cada item e sua alocação nos quadrantes da matriz SWOT para o Grupo Focal.....	80
Tabela 10 - Resultados da Revisão Sistemática Bibliográfica .....	87
Tabela 11 - Resultados da Revisão Sistemática Bibliográfica .....	87
Tabela 12 - Características das empresas participantes da pesquisa.....	89
Tabela 13 - Startups por segmentação no estado do Tocantins.....	92
Tabela 14 - Modelo de receita das Startups no estado do Tocantins .....	93
Tabela 15 - Proposta de Indicador-Perspectiva por meio do Balanced Scorecard.	152
Tabela 16 – Critérios para o Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – finanças (IPDG <sub>finanças</sub> ) .....	153
Tabela 17 – Critérios para o Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – clientes (IPDG <sub>clientes</sub> ) .....	153
Tabela 18 – Critérios para o Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – processos internos (IPDG <sub>processos</sub> ) .....	153
Tabela 19 – Critérios para o Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – aprendizado (IPDG <sub>aprendizado</sub> ) .....	153
Tabela 20 – Critérios para o Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – questões gerais (IPDG <sub>geral</sub> ) .....	154
Tabela 21 - Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – finanças (IPDG <sub>finanças</sub> ).....	155
Tabela 22 – Classificação do grau de impacto do IPDG <sub>finanças</sub> .....	156
Tabela 23 - Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – clientes (IPDG <sub>clientes</sub> ).....	156
Tabela 24 – Classificação do grau de impacto do IPDG <sub>clientes</sub> .....	157

Tabela 25 - Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – processos internos (IPDG <sub>processos</sub> ) .....	158
Tabela 26 – Classificação do grau de impacto do IPDG <sub>processos</sub> .....	158
Tabela 27 - Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – aprendizado (IPDG <sub>aprendizado</sub> ) .....	159
Tabela 28 – Classificação do grau de impacto do IPDG <sub>aprendizado</sub> .....	159
Tabela 29 - Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – clientes (IPDG <sub>geral</sub> ).....	160
Tabela 30 – Classificação do grau de impacto do IPDG <sub>geral</sub> .....	160
Tabela 31 – Critérios de concordância/importância para a Matriz de gestão para <i>Startups</i> .....	161
Tabela 32 – Resumo das representações matemáticas para mapeamento dos indicadores de planejamento e gestão para <i>Startups</i> e seus graus de impactos ...	164
Tabela 33 – Proposições para ações de melhorias .....	165
Tabela 34 - Caracterização geral por pontuação total da matriz SWOT por <i>Balanced Scorecard</i> .....	169
Tabela 35 – Aplicação do IPDG <sub>finanças</sub> e sua parametrização para a gestão das <i>Startups</i> do Tocantins .....	170
Tabela 36 – Aplicação do IPDG <sub>clientes</sub> e sua parametrização para a gestão das <i>Startups</i> do Tocantins .....	172
Tabela 37 – Aplicação do IPDG <sub>processos</sub> e sua parametrização para a gestão das <i>Startups</i> do Tocantins .....	175
Tabela 38 – Aplicação do IPDG <sub>aprendizado</sub> e sua parametrização para a gestão das <i>Startups</i> do Tocantins .....	178
Tabela 39 – Aplicação do IPDG <sub>geral</sub> e sua parametrização para a gestão das <i>Startups</i> do Tocantins .....	180

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>20</b>
1.1 Problema.....	22
1.2 Objetivo Geral.....	22
1.3 Objetivos Específicos.....	22
1.4 Justificativas e Ineditismo do Estudo.....	23
<b>2 PLANEJAMENTO, ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE</b> .....	<b>32</b>
2.1 <i>Balanced Scorecard</i> .....	34
2.2 Matriz SWOT .....	42
2.3 Medidas de Desempenho e Indicadores de Eficiência.....	46
2.4 Escala Psicométrica Likert .....	50
<b>3 EMPREENDEDORISMO INOVADOR E <i>STARTUPS</i></b> .....	<b>57</b>
3.1 Empreendedorismo e Inovação.....	58
3.2 As <i>Startups</i> no Contexto Empreendedor e a Gestão.....	60
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>64</b>
4.1 Delineamento da Pesquisa .....	64
4.1.1 Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) .....	73
4.2 Análise de SWOT aplicada às perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	76
4.2.1 Fase 1 – Grupo Focal (Coleta de dados para análise de SWOT).....	78
4.2.2 Fase 2 – Pesquisa <i>Survey</i> (Coleta de dados para análise SWOT) .....	83
4.2.3 Fase 3 – Combinação Fase 1 (Grupo Focal) e Fase 2 ( <i>Survey</i> ) .....	85
4.2.4 Validação dos instrumentos de coleta de dados.....	86
4.3 Justificativa e Caracterização das <i>Startups</i> estudadas .....	88
4.4 Matriz de associação metodológica .....	90
4.4 Produtos finais .....	91
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>92</b>
5.1 Fase 1 – Grupo Focal (Resultados e análise dos dados coletados para análise de SWOT) .....	93
(A) Perspectiva de finanças .....	95

(B) Perspectiva de clientes.....	102
(C) Perspectiva de processos internos .....	109
(D) Perspectiva de aprendizado.....	115
(E) Questões gerais .....	121
(F) Análise consolidada.....	124
<b>5.2 Fase 2 – Pesquisa <i>Survey</i> (Resultados e análise dos dados coletados para a análise SWOT) .....</b>	<b>127</b>
(A) Perspectiva de finanças .....	127
(B) Perspectiva de clientes.....	130
(C) Perspectiva de processos internos .....	133
(D) Perspectiva de aprendizado.....	136
(E) Questões gerais .....	139
(F) Análise consolidada.....	142
<b>5.3 Fase 3 – Combinação Fase 1 (Grupo Focal) e Fase 2 (<i>Survey</i>) .....</b>	<b>143</b>
5.3.1 Elaboração da matriz SWOT.....	147
<b>5.4 Fase 4 – Proposta de indicadores de gestão para <i>Startups</i> .....</b>	<b>151</b>
5.4.1 Indicadores-perspectiva Delson-Gomes .....	151
5.4.2 Representação matemática para mapeamento dos indicadores de planejamento e gestão para <i>Startups</i> .....	154
(A) Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – finanças (IPDG <sub>finanças</sub> ) .....	155
(B) Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – clientes (IPDG <sub>clientes</sub> ) .....	156
(C) Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – processos internos (IPDG <sub>processos</sub> ) .....	157
(D) Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – aprendizado (IPDG <sub>aprendizado</sub> ) .....	158
(E) Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – questões gerais (IPDG <sub>geral</sub> ).....	160
5.4.3 Delineamento da construção dos indicadores de planejamento e gestão para <i>Startups</i> .....	161
<b>5.5 Aplicação Prática dos Indicadores IPDG (Indicadores-Perspectiva Delson-Gomes) para o Planejamento e Gestão das <i>Startups</i> do Tocantins .....</b>	<b>167</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>185</b>
<b>6.1 Principais contribuições da tese .....</b>	<b>190</b>
<b>6.2 Limitações da Pesquisa.....</b>	<b>190</b>
<b>6.3 Sugestões Para Estudos Futuros .....</b>	<b>191</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>192</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>203</b>
APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO.....	204
APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA ESTRUTURADO .....	206
<b>ANEXOS .....</b>	<b>207</b>
ANEXO I – QUESTIONÁRIO DISSERTAÇÃO .....	208

## 1 INTRODUÇÃO

Kaplan e Norton (1997) defendem a proposição de que são necessários indicadores de medida para que um planejamento estratégico empresarial seja elaborado de forma assertiva, e que consiga trazer benefícios para a organização. Eles afirmam severamente que “o que não é medido não é gerenciado” (pág. 21), o que exige do gestor conhecimento das ferramentas de administração eficientes.

Entre as variadas teorias da administração relacionadas ao planejamento como instrumento de gestão das organizações, o *Balanced Scorecard* e a matriz SWOT têm relevância e notoriedade entre os gestores pela sua aplicabilidade nos variados tipos de empresas, independentemente de seu porte ou ramo de atividade, e com benefícios eficientes que colaboram para seu desenvolvimento e competitividade.

O *Balanced Scorecard* (BSC) tem como objetivo central o estabelecimento da efetividade da gestão e da operacionalização da organização por meio do alinhamento entre sua estratégia de negócio e seu desempenho operacional. Isso se dá por meio da utilização de um balanceamento de medidas, metas e objetivos, visando a dar aos gestores uma visão sistêmica do empreendimento.

Para os autores da ferramenta, Kaplan e Norton (2000), o método propõe planejar a organização por intermédio de objetivos e medidas de desempenho, sob as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, de forma a expressar os indicadores estratégicos dos níveis organizacionais superiores para os níveis operacionais.

Nesse contexto de planejamento e controle desponta também a matriz SWOT. Ela possibilita ao gestor identificar e propor medidas de correção e potencialização das variáveis internas (controláveis) e externas (incontroláveis) da organização. A técnica tem como finalidade definir metodologias de cruzamento de oportunidades e ameaças, possibilitando um planejamento voltado às suas competências e incapacidades, visando a busca de uma vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2006).

Concomitantemente aos estudos relacionados à gestão e ao planejamento empresarial, abre-se também precedentes para pesquisas relativas aos empreendimentos com foco em um diferencial inovador. No cenário econômico globalizado e altamente tecnológico o crescimento da concorrência, por meio de

produtos inovadores, tem tornado o ambiente empreendedor cada vez mais competitivo. Com isso, a necessidade de novos padrões empresariais pautados em uma abordagem sistêmica faz frente às estratégias de gestão que possibilitem as organizações impulsionar e estimular suas atividades, de forma a manter o dinamismo econômico e social que o empreendedorismo proporciona para a geração de emprego e renda, e como contribuição para o desenvolvimento local (REIS et al., 2017).

Dentro deste escopo de planejamento, surge a necessidade de novos modelos de negócios. Estes possibilitam o desenvolvimento e o fortalecimento de um mercado que permitiu a convergência entre a produção de recursos tecnológicos e a preservação ambiental por meio de um ambiente empreendedor inovador sustentável (XU; LI; SHEN, 2013), dando surgimento às chamadas *Startups*, empresas que possuem a inovação como seu núcleo, com expressivo potencial de crescimento escalável e repetível.

Mesmo com um grande crescimento de *Startups* no mundo e no Brasil, onde possui, como exemplo, 12.900 empreendimentos formalmente registrados na base de dados oficial do ecossistema brasileiro de *Startups* (STARTUPBASE, 2020), nem todos os fatores são contributivos para o desenvolvimento desses negócios (FIGUEIRA et al., 2017). Assim como ocorrem adversidades nos diversos ambientes empresariais, ocorrem nas *Startups*, com destaque aos custos trabalhistas elevados, a excessiva carga tributária, e a dificuldade de acesso aos financiamentos, que entre outros fatores podem colaborar para a alta mortalidade desses empreendimentos nos primeiros anos de suas vidas (NAGAMATSU; BARBOSA; REBECCHI, 2013).

Outro ponto que pode cooperar negativamente para o desempenho das *Startups* está relacionado com o seu modo de gerenciamento. Segundo Figueira et al. (2017) “os métodos tradicionais de gerenciamento adotados por companhias já existentes não têm tanta eficácia no contexto dessas empresas nascentes”, o que pode comprometer sua performance no mercado em que estão inseridas.

Em meio a essas dificuldades, em especial à forma como as *Startups* são (ou devam ser) geridas, abre-se precedente à necessidade de estudos e pesquisas que objetivem contribuir para a gestão desses negócios, de maneira que tornem tais empreendimentos mais competitivos, possibilitando sua perenidade no mercado. Visto ainda que poucas são as abordagens sobre essa temática, o presente estudo tem como objetivo propor um modelo teórico de gestão para *Startups*, com foco no incremento de seu desenvolvimento e de sua competitividade. Para tal, propõe-se

uma metodologia baseada na aplicação da ferramenta de gestão e desempenho *Balanced Scorecard* com a análise de suas perspectivas por meio do uso qualitativo da matriz SWOT, e o emprego da escala psicométrica Likert. Sua aplicação se dará no contexto das *Startups* no estado do Tocantins, por meio de pesquisa com empreendedores locais.

O estudo está estruturado em seis capítulos, sendo este o primeiro. No segundo capítulo foram apresentadas as ferramentas de planejamento e gestão, *Balanced Scorecard*, matriz SWOT, Escala psicométrica Likert e medidas de desempenho e indicadores de eficiência, assim como caracterizar as *Startups* no contexto empreendedor. No terceiro capítulo discutiu-se a metodologia que se pretende utilizar. No quarto capítulo analisar-se-ão os resultados e discussões. No quinto capítulo foram propostos os indicadores. No sexto capítulo foi elaborada a conclusão do estudo

## **1.1 Problema**

Como aperfeiçoar os métodos de gerenciamento organizacional e o planejamento das *Startups* no Estado do Tocantins?

## **1.2 Objetivo Geral**

Construir um modelo teórico de planejamento por meio de indicadores de gestão para *Startups*, utilizando-se dos métodos *Balanced Scorecard* e matriz SWOT.

## **1.3 Objetivos Específicos**

a. Desenvolver novo modelo de gestão administrativa, criando (construindo) indicadores de gestão nas perspectivas financeira, de mercado, de processos internos e de aprendizado utilizando-se dos métodos *Balanced Scorecard* e matriz SWOT para as *Startups* no estado do Tocantins.

b. Aplicar os indicadores de gestão e planejamento construídos, contemplando indicadores financeiro, de clientes, de processos internos e de aprendizado para o grupo de *Startups* do Tocantins estudada nessa tese.

#### 1.4 Justificativas e Ineditismo do Estudo

A adoção de práticas gerenciais eficientes, baseadas em um modelo de administração apropriado para alcançar os objetivos empresariais, é fator decisivo para que o empreendedor se desenvolva e tenha perenidade em seu negócio. Há a necessidade da profissionalização da gestão das empresas, uma vez que num ambiente de concorrência e de extrema competitividade um bom planejamento pode fazer toda a diferença.

Como forma de analisar o modelo de gestão de negócios inovadores, objetivando a estruturação de seus indicadores de eficiência, sobretudo à luz dos aspectos financeiros, de mercado, dos processos internos e do aprendizado, elaborou-se uma pesquisa bibliométrica, objetivando identificar e comprovar a carência e a necessidade de estudos e pesquisas relacionados à temática no Brasil e no mundo.

Mediante a estruturação das informações coletadas, com a utilização do *software* VOSviewer como instrumento de análise, pôde-se identificar as principais terminologias destacadas nas publicações agrupados em *clusters*. Percebe-se que a palavra “*study*” aparece nas quatro grandes áreas da administração, conforme descrito na Tabela 1.

**Tabela 1 - Produção dos artigos nacionais e internacionais por cluster**

ÁREA DE ESTUDO	CLUSTER	TEMAS ABORDADOS
<i>management</i>	1	“ <i>frameworks</i> ”, “ <i>start</i> ”
	2	“ <i>benefit</i> ”, “ <i>performance</i> ”
<i>production</i>	1	“ <i>paper</i> ”, “ <i>production</i> ”, “ <i>study</i> ”
<i>marketing</i>	1	“ <i>firm</i> ”, “ <i>study</i> ”
	2	“ <i>entrepreneur</i> ”, “ <i>innovation</i> ”
<i>finances</i>	1	“ <i>firm</i> ”, “ <i>startup</i> ”, “ <i>study</i> ”
<i>logistics</i>	1	“ <i>paper</i> ”, “ <i>study</i> ”
	2	“ <i>country</i> ”

Fonte: Dados obtidos do *Web of Science* (2019).

Em “*management*” tem-se o termo “*start*” relacionado às demais terminologias. Seguindo o padrão identificado por meio dos *clusters* apresentados na Tabela 1, a palavra “*study*” aparece como a principal nomenclatura nas grandes áreas da administração, relacionando-se diretamente com as demais. Em meio às temáticas dos artigos pesquisados, a Figura 1 permite verificar a densidade com a qual os assuntos são mais abordados.

**Figura 1 - Redes nacionais e internacionais de assuntos de artigos estudados**

Termo pesquisado	Assuntos estudados
<i>management</i>	
<i>production</i>	
<i>marketing</i>	
<i>finances</i>	
<i>logistics</i>	

Fonte: Dados obtidos do *Web of Science* (2019).

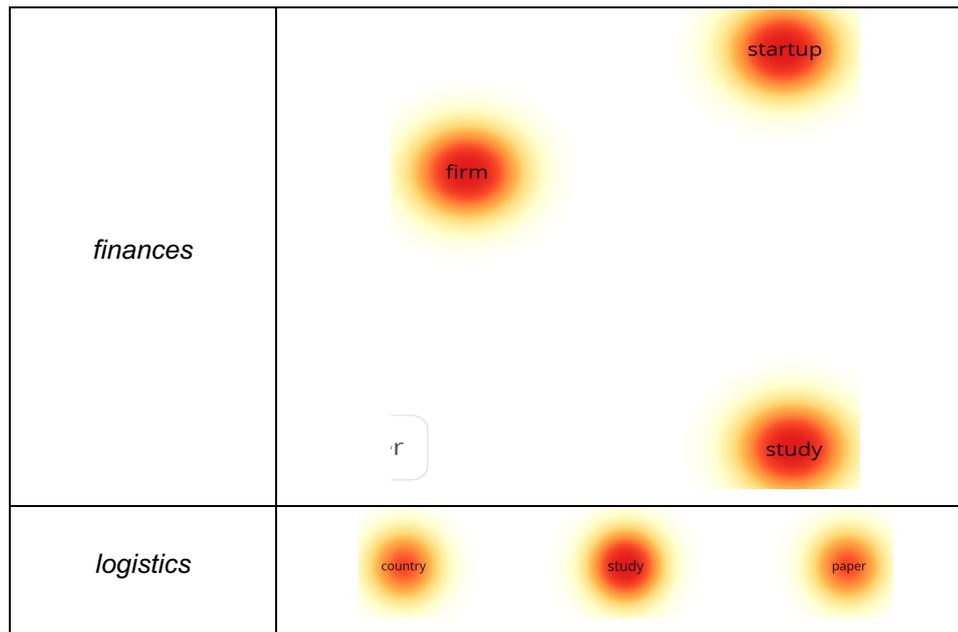
Os elementos estão dispostos de acordo com a magnitude dos assuntos. Como pode ser percebido por meio da Figura 1, além do termo “*study*”, os temas de maior relevância abordados no Web of Science são: (1) em produção, “*production*” e “*paper*”; (2) em marketing, “*firm*”, “*innovation*” e “*entrepreneur*”; (3) em finanças, “*firm*” e “*startup*”; e (4) em logística, “*country*” e “*paper*”. A gestão possui “*performance*”, “*benefit*” e “*framework*” como palavras de relevância associadas.

Em conexão à frequência com que os assuntos são estudados, a Figura 2 permite elucidar qual a abordagem temática usualmente mais utilizada.

**Figura 2 - Frequência nacional e internacional dos assuntos de artigos estudados**



Continua...



Fonte: Dados obtidos do *Web of Science* (2019).

Foram delimitados, na base *Web of Science*, os campos em vermelho mais intenso, nos quais se destaca em todas as grandes áreas da administração o termo "study". Este refere-se à temática que apresenta maior frequência de estudos realizados, destacando-se por sua relevância nas pesquisas publicadas sobre a temática aqui discutida.

Analisando-se as regiões, os países com autores que mais produziram sobre o assunto são variados. Verifica-se que o Brasil colaborou com 3,41% dos autores dessas publicações referentes a *Startups* relacionadas à gestão, e 1,82% relacionadas ao *marketing*. Já os países com maior número de autores são Estados Unidos, Inglaterra e Alemanha, conforme evidenciado na Tabela 2.

**Tabela 2 - País de origem dos autores**

GERAL			MANAGEMENT			MARKETING		
PAÍS	QTD.	%	PAÍS	QTD.	%	PAÍS	QTD.	%
Estados Unidos	754	28,88%	Estados Unidos	155	27,82%	Estados Unidos	249	30,15%
Inglaterra	277	10,61%	Inglaterra	53	9,16%	Inglaterra	81	9,81%
Alemanha	260	9,96%	Alemanha	42	7,54%	Alemanha	79	9,57%
Países baixos	187	7,16%	Itália	37	6,64%	Itália	53	6,42%
Itália	164	6,28%	Países baixos	35	6,28%	Países baixos	48	5,81%

Continua...

Espanha	154	5,9%	Canadá	31	5,57%	China	43	5,21%
China	127	4,87%	Espanha	31	5,57%	Espanha	43	5,21%
Brasil	55	2,11%	Brasil	19	3,41%	Brasil	15	1,82%

Fonte: Dados obtidos do *Web of Science* (2019).

Aparece nessas análises uma quantidade diferente do total de artigos encontrados na busca realizada, conforme descrito na metodologia. O que se deve a este fato é que há produções em comum entre dois ou mais países, não distinguidas pelas bases pesquisadas. As porcentagens que aparecem na Tabela 2 têm como referência estatística os totais de artigos descritos pela base *Web of Science*.

É possível que a motivação para o estudo de temas sobre *Startups* relacionados à gestão e suas grandes áreas, tenha se fortalecido nos Estados Unidos (754 relacionadas ao geral, e 155 relacionadas a *marketing*). Porém, ao se analisar o volume de produções por autor, percebe-se que há uma concentração de pesquisas referentes a *Startups* em outras regiões, especialmente na Finlândia (11 artigos). As pesquisas em *Startup x gestão* têm destaque na Suíça, com 4 artigos. Já as que relacionam as *Startups* e o *marketing*, destaca-se a Alemanha com 6 publicações. A Tabela 3 sintetiza tais dados.

**Tabela 3 - Autores que mais publicaram**

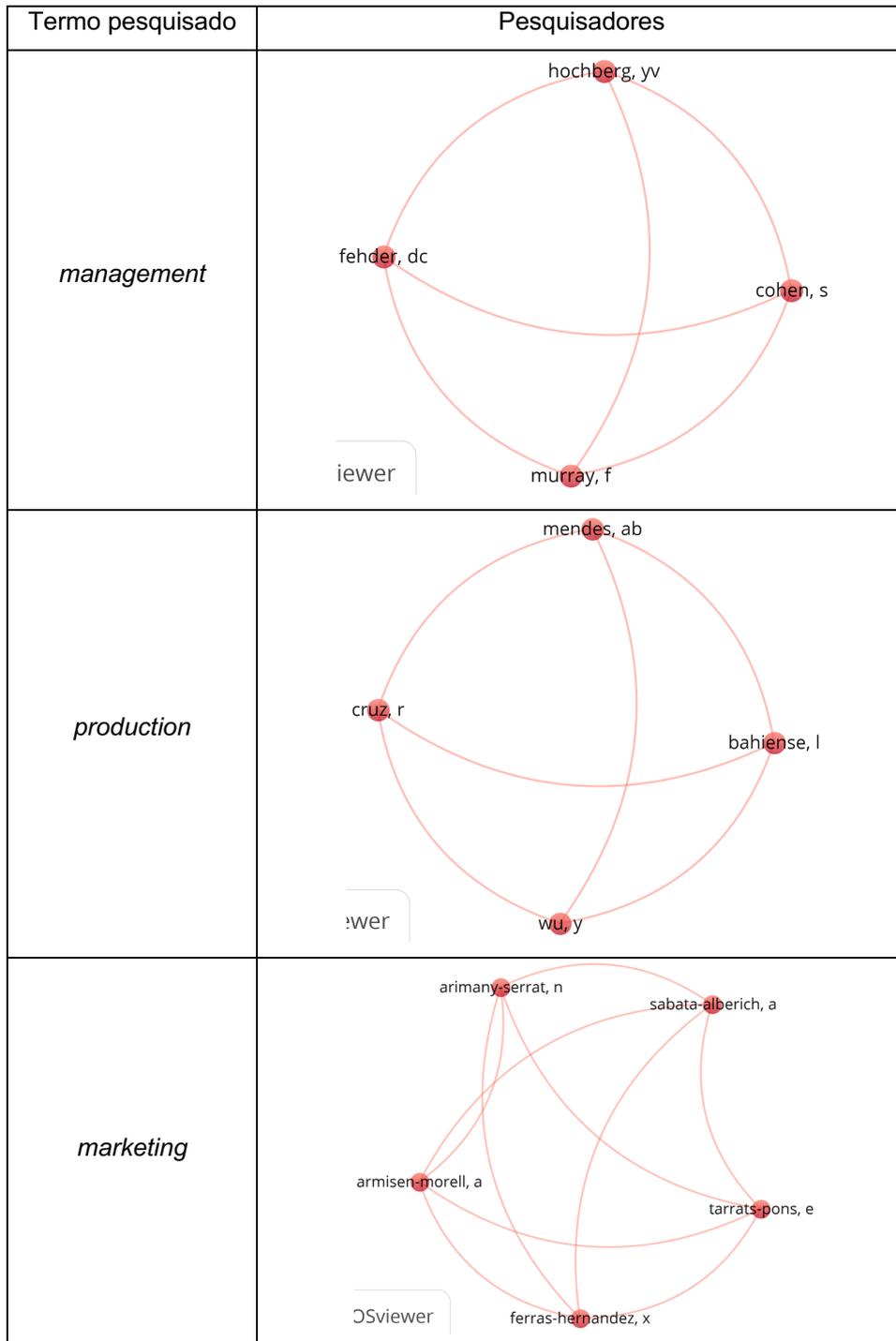
GERAL			MANAGEMENT			MARKETING		
AUTORES	PAÍS	QTD.	AUTORES	PAÍS	QTD.	AUTORES	PAÍS	QTD.
WINCENT, J	Finlândia	11	CLARYSSE, B	Suíça	4	CALIENDO, M	Alemanha	6
VERHEUL, I	Holanda	10	WRIGHT, M	EUA	4	GRILLI, L	Itália	5
LINAN, F	Espanha	9	GRUBER, M	Alemanha	3	KUNN, S	Alemanha	5
WRIGHT, M	EUA	9	AARIKKA-STENROOS, L	Finlândia	2	ALI, M	Malásia	3
CALIENDO, M	Alemanha	8	AHONEN, JJ	Finlândia	2	CRICK, D	Canadá	3
FRITSCH, M	Finlândia	7	AKKERMANS, H	Holanda	2	GRUBER, M	Alemanha	3

Fonte: Dados obtidos do *Web of Science* (2019).

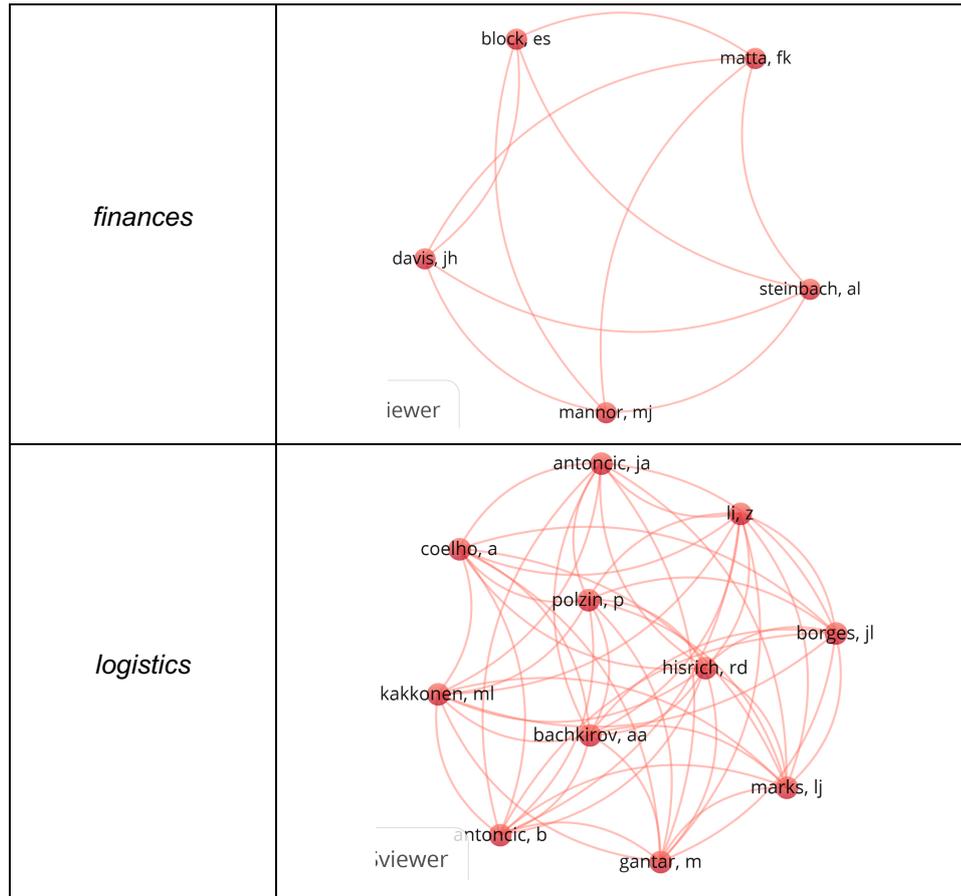
A Figura 3 revela a rede dos autores que mais publicaram nos últimos dez anos no mundo, de acordo com as bases de dados *Web of Science*. Ao se analisar os dados concomitantemente aos da Tabela 3 pode-se ratificar que a Finlândia,

juntamente com Suíça e Alemanha são os países com maior número de publicações, tendo os principais autores com maior concentração de artigos sobre a temática aqui investigada. O Brasil não aparece em nenhuma das pesquisas aqui realizadas.

**Figura 3 - Redes nacionais e internacionais de pesquisadores de artigos**



Continua...



Fonte: Dados obtidos do *Web of Science* (2019).

Diante da concentração de publicações percebe-se o reflexo da participação dos países, manifestado por meio de suas instituições (Tabela 4). Verifica-se que novamente os Estados Unidos destacam-se pelas produções em *Startups*, assim como sobre *Startups* relacionadas à gestão (11 artigos) e ao *marketing* (19), o que evidencia a potencialidade de produção dessa área de pesquisa nesse país.

**Tabela 4 - Publicações por Universidade**

GERAL			MANAGEMENT			MARKETING		
INSTITUIÇÃO	PAÍS	QTD.	INSTITUIÇÃO	PAÍS	QTD.	INSTITUIÇÃO	PAÍS	QTD.
University of California System	Estados Unidos	54	University of California System	Estados Unidos	11	University of California System	Estados Unidos	19
University of London	Inglaterra	45	University of North Carolina	Estados Unidos	11	Pennsylvania Commonwealth System of Higher Education	Estados Unidos	14

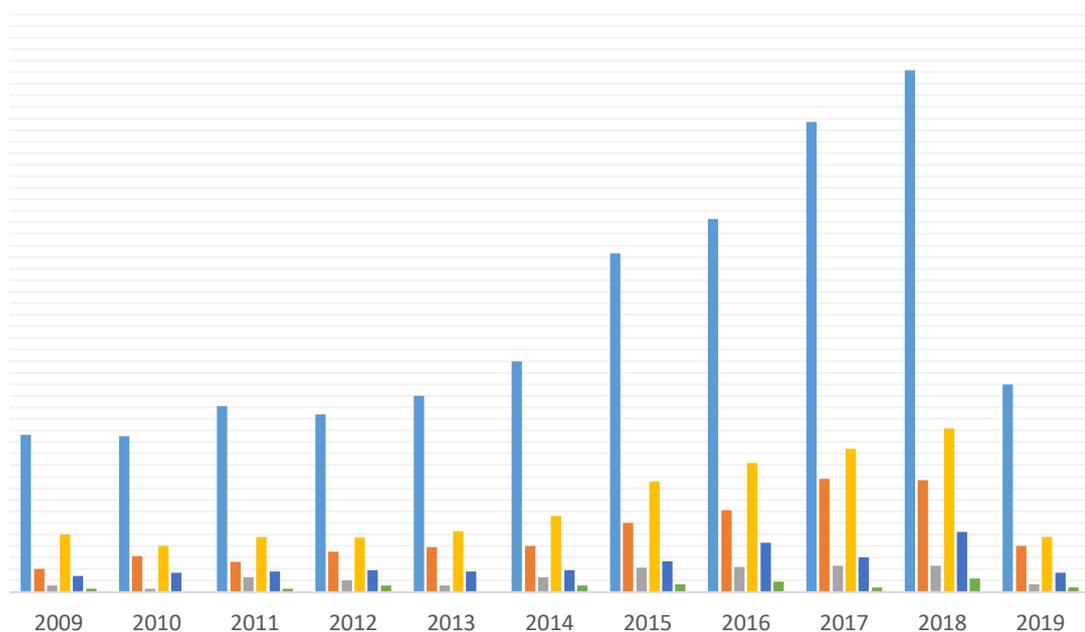
Continua...

Erasmus University Rotterdam	Países Baixos	38	Pennsylvania Commonwealth System of Higher Education	Estados Unidos	9	University of London	Inglaterra	14
National Bureau of Economic Research	Estados Unidos	34	University of London	Inglaterra	9	National Bureau of Economic Research	Estados Unidos	12
University of North Carolina	Estados Unidos	34	Stanford university	Inglaterra	8	Iza Institute Labor Economics	Alemanha	11
Iza Institute Labor Economics	Alemanha	28	University of Missouri System	Estados Unidos	8	University of North Carolina	Estados Unidos	11
State University System of Florida	Estados Unidos	27	University of North Carolina Chapel Hill	Estados Unidos	7	Stanford university	Inglaterra	10
Utrecht University	Países Baixos	27	University of Valencia	Espanha	7	University system of Maryland	Estados Unidos	10

Fonte: Dados obtidos do *Web of Science* (2019).

O Gráfico 4 evidencia o número de publicações anuais abordando *Startups* relacionadas às variações, aqui propostas, encontradas na base de dados *Web of Science* nos últimos dez anos.

**Gráfico 1 - Publicações anuais com abordagens a *Startups***



Fonte: Dados obtidos do *Web of Science* (2019).

Foi evidenciado que entre os anos de 2009 e 2019 houve uma curva de crescimento até o ano de 2018 em todas as variações de estudos. Somente as pesquisas em *Startups* cresceram de 139 para 452 publicações feitas nesse período,

contabilizando um crescimento de 225,18%. Para os estudos *Startup x gestão*, o crescimento foi de 100%, saindo de 20 para 40 publicações. Seguindo essa tendência de incremento de publicações, as produções relativas à *Startup x marketing* foram as que apresentaram maior número, partindo de 50 para 142 artigos, um incremento de 184% nos últimos 10 anos.

No ano de 2019 a base de dados indicou 180 artigos publicados sobre *Startups* até a data da pesquisa. Nesse sentido, acredita-se que as publicações em 2019 poderão manter-se na média quantitativa, acima descrita, como as de maior publicação.

De acordo com a ABStartup<sup>1</sup> (2019), existiam no Brasil, em 2019, cerca de 12.681 *Startups*, distribuídas em 596 municípios. Nesses empreendimentos somam-se 10.919 membros ativos com potencial crescente de ampliação desse cenário empreendedor. Dentro desse contexto, somado às carências de trabalhos e publicações sobre a gestão relacionada às *Startups*, o presente estudo se demonstra de relevância e ineditismo, com potencial de contribuição no universo empreendedor, sobretudo nas *Startups* a serem pesquisadas.

## 2 PLANEJAMENTO, ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE

A concorrência de mercado se originou a partir da Revolução Industrial, com o surgimento das primeiras atividades industriais e comerciais organizadas. Passado o período, com a Segunda Grande Guerra, essas organizações foram forçadas a aplicar modelos estratégicos que as permitissem manterem-se no ambiente competitivo, que cada dia mais se acirrava. Assim, deu-se início também a vários estudos acerca do planejamento e do desenvolvimento de ferramentas estratégicas que promovessem a competitividade dos empreendimentos (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Existem significados distintos entre planejamento e estratégia, porém, ambos necessariamente coexistem. Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 28) “o planejamento é fundamental para que os objetivos da empresa sejam alcançados”, remetendo o gestor a pensar, a criar ou a arriscar-se a manipular o futuro da empresa com base em um horizonte estratégico. No entanto, a estratégia “é o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos” (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 5), o que tem relação direta com a criatividade, com a visão, ou com a síntese do que se deseja alcançar.

Porter (2004) afirma que todas as empresas estão inseridas em um ambiente competitivo e possuem de forma explícita ou implícita uma estratégia competitiva, que pode estar desordenada nos departamentos que compõem a empresa. Assim, com o objetivo de propor e estabelecer estratégias que colaborem para o incremento da competitividade empresarial, permitindo métricas de gestão e de desempenho, teorias de planejamento estratégico foram propostas a fim de trazer eficiência à gestão das empresas. Além de envolver tomadas de decisão com foco no médio e no longo prazo, a escolha da ferramenta correta a ser empregada na organização não é tarefa fácil. Dentro desse aspecto, é importante a definição da melhor metodologia a ser aplicada para o planejamento empresarial, quando várias são as possibilidades entre os modelos já estudados e testados.

Não obstante, o planejamento empresarial traz consigo importantes medidas de análise de desempenho. Estas voltadas para a necessidade de se manter indicadores que possibilitem ao empresário medir a produção, os resultados de curto prazo, ou qualquer outro indicador que possa trazer, por si só, uma melhoria no

desempenho. Para Halachmi (2005), tais benefícios podem estar diretamente ligados uma lista de razões, entre elas:

- se não pode medir isso, você entende;
- se não consegue entender, pode controlá-lo;
- se não puder controlá-lo, não poderá melhorá-lo;
- se não mede os resultados, não pode diferenciar o sucesso do fracasso;
- se não consegue ver o sucesso, não pode recompensá-lo;
- se não puder recompensar o sucesso, provavelmente estará recompensando o fracasso;
- se não reconhecer o sucesso, talvez não seja capaz de sustentá-lo;
- se não consegue ver sucesso/fracasso, não pode aprender com isso;
- se não puder reconhecer o fracasso, repetirá erros antigos e continuará desperdiçando recursos;
- se não puder relacionar resultados aos recursos consumidos, não saberá qual é o custo real;
- Se não pode dizer o custo total/real, não pode obter o melhor valor para o dinheiro quando contratar;

Ao se analisar a lista proposta por Halachmi (2005), em sustentação às medidas de mensuração de desempenho, percebe-se que sua realização pode ser uma tarefa difícil, e que demande conhecimento administrativo em abundância. Não obstante, por meio das discussões que sucedem o referencial teórico desenvolvido no estudo, foi visto que a administração nas atividades de empreendimentos de pequeno e médio portes, sobretudo nas *Startups*, pouco é utilizada, e com um nível de eficiência reduzido.

A análise e gestão de desempenho tem se mostrado aparentemente impossível de se aplicar em empreendimentos de pequeno e médio portes. Tal fenômeno se dá pela complexidade e necessidade de conhecimento exigida da gestão, que muitas vezes é realizada pelo próprio empresário, para a aplicação desse modelo de gestão. Outro fator de impacto é a necessidade sistemática e contínua de se manter informações apuradas para a tomada de decisão. Halachmi (2005) assinala “que as organizações de hoje estão mudando rapidamente, portanto, os resultados e as medidas rapidamente se tornam obsoletos”, o que exige constantes mensurações de desempenho.

Como forma bibliográfica de se aprofundar a pesquisa, de maneira que se tenham subsídios sustentados nas principais teorias discutidas atualmente no Brasil e no mundo, e como proposta metodológica para a construção dos indicadores e do modelo de gestão dispostos no objetivo desta pesquisa, estudar-se-ão os seguintes métodos e teorias: (a) *Balanced Scorecard*; (b) matriz SWOT; (c) Escala psicométrica Likert; (d) Medidas de desempenho.

## **2.1 *Balanced Scorecard***

As tendências empresariais contemporâneas baseadas na combinação entre a concorrência global, os avanços da tecnologia e a liberdade econômica tornaram a vida das organizações mais competitiva. Tal contexto ressalta a necessidade de os empreendimentos passarem a se posicionar estrategicamente no mercado, de forma que possam criar valor por meio do desenvolvimento de vantagens competitivas. Nesse ambiente de turbulência, torna-se um desafio a adoção de práticas apropriadas de gerenciamento, medição de desempenho e planejamento, que possam trazer eficiência e competitividade.

Nesse sentido, Eccles (1991, p. 131) vem indicando a necessidade de as organizações passarem a desenvolver ferramentas que as auxiliem na mensuração de seus desempenhos por meio de um planejamento baseado em elementos diversos de gestão.

As medidas de desempenho já conhecidas vêm sendo crescentemente criticadas pois, para os pesquisadores, as organizações precisam lançar mão de ferramentas que perpassem a análise financeira das empresas. Faz-se assim, a necessidade da implementação de mecanismos multivariados, baseados na integração de medidas não financeiras, tais como perspectivas estratégicas, operacionais e de qualidade (YADAV; SAGAR, 2013).

Como forma propositiva de solucionar a nova demanda organizacional, Kaplan e Norton (1992) desenvolveram e introduziram no mercado a proposta de uma ferramenta de planejamento estratégico baseada em um conjunto de medidas de desempenho, que extrapola a análise financeira, alternativa dominante na época. Seus estudos trazem como escopo a proposição de que as empresas utilizem um conjunto equilibrado de medidas de desempenho que incorporem perspectivas financeiras e não financeiras, e indicadores de medidas de curto e de longo prazo.

Conhecido entre os administradores como BSC, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta voltada para o auxílio no planejamento estratégico das organizações. Desenvolvida pelos professores Kaplan e Norton (1996), tem como pressuposto a existência das empresas para a satisfação de seus acionistas (KAPLAN; NORTON, 1992). Sua estrutura tem como base quatro dimensões, que representam um conjunto diferente de partes interessadas da gestão. Cada uma dessas perspectivas possui um conjunto de indicadores, objetivando o cumprimento da estratégia da empresa. São essas perspectivas:

- a) Perspectiva financeira: de interesse dos gestores e acionistas, é o indicador de que a organização realiza um resultado financeiro aceitável de acordo com as estratégias anteriormente definidas, implementadas e executadas. É esperado que as demais perspectivas estejam se convergindo à financeira;
- b. Perspectiva de clientes – sua proposta é estabelecer medidas que possam gerar valor e benefícios aos clientes;
- c. Perspectiva de processos internos: de interesse dos funcionários e dos fornecedores: baseia-se na mais perfeita escolha de medidas que contribuam para o melhoramento dos processos internos, visando a atingir a estratégia traçada para a organização. O meio ambiente e o governo também podem fazer parte dessa dimensão.
- d. Perspectiva de aprendizado e crescimento: tais indicadores objetivam o aprendizado organizacional com vista a tornar seus processos e produtos melhores, sob a ótica do aprendizado constante. Tem principalmente os funcionários como grupos de interesse.

Para os autores, o BSC tem como embasamento a qualificação dos funcionários, que trarão qualidade aos processos e otimização do tempo, assim cumprindo prazos estipulados e mantendo os clientes fidelizados. Como consequência, é provável que a “organização obtenha maiores retornos dos investimentos e, conseqüentemente, a satisfação dos acionistas” (GOMES; LIDDLE, 2009).

Para Kaplan e Norton (1992, p. 72), o BSC auxilia as organizações a compreender as perspectivas propostas na teoria, mediante respostas às quatro questões:

1. Como os clientes nos veem? (Perspectiva do cliente);

2. Em que devemos nos destacar? (Perspectiva interna);
3. Podemos continuar a melhorar e criar valor? (Inovação e perspectiva de aprendizagem);
4. Como vemos os nossos acionistas? (Perspectiva financeira).

Assim, "o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados em quatro perspectivas diferentes: financeiro, cliente, processo interno de negócios e aprendizagem e crescimento" (KAPLAN; NORTON, 1996, p. 25). Para os autores, o BSC proporciona três benefícios: "(a) alinhamento dos indicadores à estratégia; (b) comunicação da estratégia dentro da organização e; (c) apoio na tomada de decisão" (DIETSCHI; NASCIMENTO, 2008). Visto que o objetivo do projeto é apresentar indicadores de gestão, o benefício (a) proporcionado pela ferramenta, este contribui diretamente no propósito do estudo.

A terminologia *Balanced*, em sua tradução literal, balanceado, tem como destaque o equilíbrio entre os objetivos de curto, médio e longo prazos, as medidas financeiras e não-financeiras, e entre os indicadores de ocorrências e de tendências. Já o *Scorecard* preconiza a forma como os resultados devem ser apresentados. Hikage, Spindola e Laurindo (2006) ilustram o *Scorecard* como sendo a maneira como os resultados dos períodos passaram a ser demonstrados, similares a um placar.

Percebe-se que o *Balanced Scorecard* propõe, recorrendo à comunicação e ao apoio à tomada de decisão, levar informações estratégicas a todos os níveis organizacionais. Nesse sentido, Rocha (2002) sugere que sem o BSC "o orçamento torna-se o centro do processo de gestão e a empresa se apoia no controle financeiro, na visão a curto prazo e será orientada para as limitações".

Apesar de ser uma ferramenta sofisticada e com inúmeras publicações teóricas demonstrando sua eficiência e aplicabilidade nos diversos segmentos organizacionais e em variados portes de empresas, alguns aspectos são dificultadores de sua implementação prática. Para Burlim e Cia (2007), existe uma complexidade em sua implementação, pois há a exigência de recursos disponíveis e da contribuição de todas as pessoas envolvidas na execução, comprometendo o projeto e a empresa devido à sua exposição aos diversos riscos. No entanto, destaca-se que quanto menor for a organização, mais fácil será a implantação do BSC, bem como o monitoramento dos resultados obtidos, pois menor será a diversidade de interesses.

Há críticas interpostas ao BSC, quando alguns autores argumentam haver falhas ou complexidades em sua implementação. Bontis et al. (1999) consideram que

o modelo baseado em quatro perspectivas estabelece um fator rígido da ferramenta. Os autores indicam que, mesmo com a possibilidade do incremento de perspectivas, deve-se apenas fazê-la quando ações críticas justificarem tal aumento. Já para Fernandes (2002), o modelo proposto por Kaplan e Norton compromete a estratégia da empresa, já que simplifica as hipóteses de causa e efeito, e não considera os *feedbacks* de atrasos entre os indicadores de desempenho, fazendo com que os problemas sejam identificados e verificados durante a implementação da ferramenta, o que acarreta aumento no custo para a empresa.

No entanto, os benefícios trazidos pela aplicação da ferramenta no processo de planejamento e gestão nas organizações são elevados e assertivos. Ao se utilizar o BSC, há na empresa a promoção de grandes mudanças, o que traz benefícios substanciais em sua nova estratégia, desde o momento inicial de planejamento (KAPLAN; NORTON, 2009).

Ao se analisar a pesquisa de Kallás (2003), é possível verificar que a correta utilização do *Balanced Scorecard* pode gerar uma série de vantagens. Para o autor, há uma integração entre as medidas financeiras e não-financeiras, uma melhora na comunicação e no *feedback* das estratégias adotadas, maior foco e alinhamento organizacional com o planejamento, além de proporcionar uma orientação dos indicadores de resultados junto aos indicadores de tendências de maneira mais objetiva.

Outros aspectos positivos relacionados à implementação do BSC apontados por Teixeira (2003) são: (a) evolução da empresa em seu processo de gestão; (b) a possibilidade do uso do BSC concomitantemente a um programa de melhoria contínua; (c) o uso da ferramenta como possibilidade de medida dos ativos intangíveis, até mesmo o capital intelectual.

Como forma de demonstrar a importância e a necessidade de estudos relacionados ao *Balanced Scorecard*, Fagundes et al. (2018) apresentam um estudo envolvendo o tema, realizado por meio da pesquisa em artigos científicos apresentados em congressos e publicados em periódicos. Tem-se como resultado o disposto no Quadro 1.

**Quadro 1 - Estudos nacionais sobre implementação do BSC**

AUTORES (ANO)	OBJETIVO	RESULTADO	INSTRUMENTO DE PESQUISA OU OBSERVAÇÕES
Costa et al. (2015)	Criar um modelo genérico de BSC com o foco na perspectiva financeira da gestão de custos das propriedades cafeeiras.	A utilização de ferramentas de controle e gerenciamento de custos propiciam informações que servem para auxiliar no processo decisório da atividade, melhorando assim o desempenho da organização.	Observação sistemática e informações obtidas por meio da pesquisa bibliográfica.
Vieira e Petri (2014)	Elaborar um BSC para empresa prestadora de serviços contábeis e verificar suas contribuições.	Concluiu-se que o BSC é uma ferramenta que auxilia o processo de gestão estratégica.	Pesquisa-ação
Amaral, Petri e Marostica (2016)	Verificar as contribuições do processo de implantação do BSC para uma empresa de pequeno porte.	Constatarem-se as contribuições desse sistema de gestão estratégica como ferramenta auxiliar no desempenho da organização.	Pesquisa-ação
Vieira et al. (2015)	Propor uma metodologia, com base no BSC, para suporte à gestão estratégica de uma empresa de transporte de carga frigorífica.	A adoção, por parte da empresa, de metodologias como o BSC que possam subsidiar o processo decisório tende a auxiliá-la a alcançar seus objetivos estratégicos e ainda proporcionar suporte à avaliação e seu desempenho.	Pesquisa-ação

Continua...

Padilha et al. (2016)	Desenvolver o BSC a partir do planejamento estratégico de uma microempresa varejista, traduzindo a estratégia em objetivos e medidas na perspectiva financeira do consumidor, processos internos, e aprendizado e conhecimento.	O BSC pode fazer com que a empresa se posicione melhor no mercado, buscando a excelência no atendimento e resultado em vantagem competitiva.	Pesquisa-ação
-----------------------	---	--	---------------

Fonte: Fagundes et al. (2018)

Ao verificar as temáticas de produções apresentadas no Quadro 1, observa-se uma concentração de estudos convergindo para a elaboração, a implementação e utilização do BSC como modelo de planejamento e gestão dentro das organizações.

Segundo Amaral et al. (2016), percebe-se que a “implantação do BSC nas empresas de pequeno porte carece de uma reestruturação em alguns pontos”. Para os autores, tais empreendimentos não possuem rotinas formais de suas atividades, desse modo permitindo que a aplicação do BSC seja de forma simples e superficial.

Poucas são as fontes de estudos elaboradas por meio da pesquisa em empresas de pequeno e médio porte. Conforme Bernardi, Silva e Batocchio (2013), devido às suas características, as empresas de pequeno porte são desprovidas de processos básicos gerenciais formais. Isso torna necessária a implementação do BSC de forma simplificada, com abrangência a um nível de compreensão e de aplicabilidade de fácil acesso para todos da organização, extraindo e adaptando os fatores relativos às características dessas organizações. Tendo em vista essa complexidade do BSC para esses tipos de empreendimentos, poucos foram os autores que se arriscaram em estudos nessa vertente metodológica.

Não obstante, alguns autores obtiveram sucesso na verificação da aplicabilidade do BSC em empresas de pequeno e médio portes demonstrando, em seus estudos, casos de empresas bem-sucedidas na implantação da metodologia. Entre esses estudos pode-se destacar o de Bernardi, Silva e Batocchio (2013). Em suas conclusões, os autores puderam observar que, com a implantação do BSC em

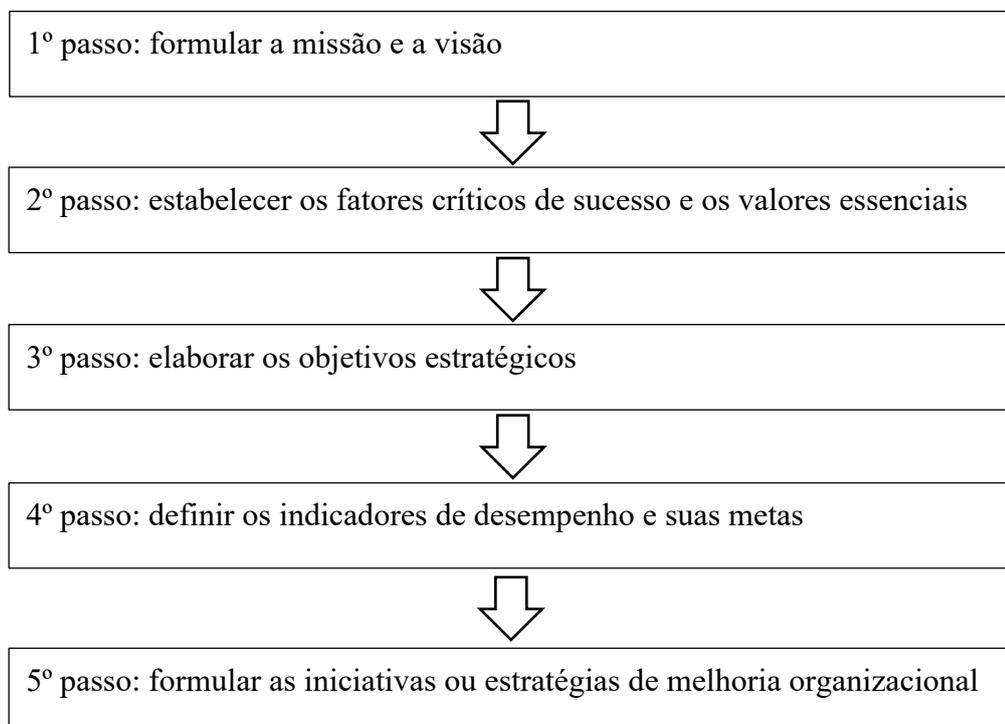
uma empresa de pequeno porte, foram obtidos vários benefícios, dentre os quais foram listados

A diminuição de desperdícios, a eliminação de gargalos operacionais, o aumento da margem de contribuição, a elevação do índice de satisfação do cliente, a melhora na taxa de êxito das propostas comerciais, a entrega dos projetos e de peças sobressalentes no prazo acordado com o cliente, a diminuição do índice de retrabalho, o aumento de treinamentos oferecidos aos colaboradores (BERNARDI; SILVA; BATOCCHIO, 2013).

Nesse sentido, de acordo com os autores, pode ser proposta uma metodologia da implementação do BSC aplicada às micro e pequenas empresas, com utilização análoga aos pontos necessários para um bom planejamento estratégico.

Como proposta utilizou-se dos elementos de gestão e planejamento, perpassando pela missão, visão, valores, fatores críticos de sucesso, objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas de melhoria organizacional. Esses elementos possibilitaram uma visão sistêmica da empresa pesquisada, de forma que fossem visualizadas as quatro perspectivas do BSC (KAPLAN; NORTON, 2001). Como forma inicial de elaboração do estudo utilizou-se dos seguintes passos propostos por Rampersad (2004), de acordo com a Figura 4.

**Figura 4 - Formulação do BSC**

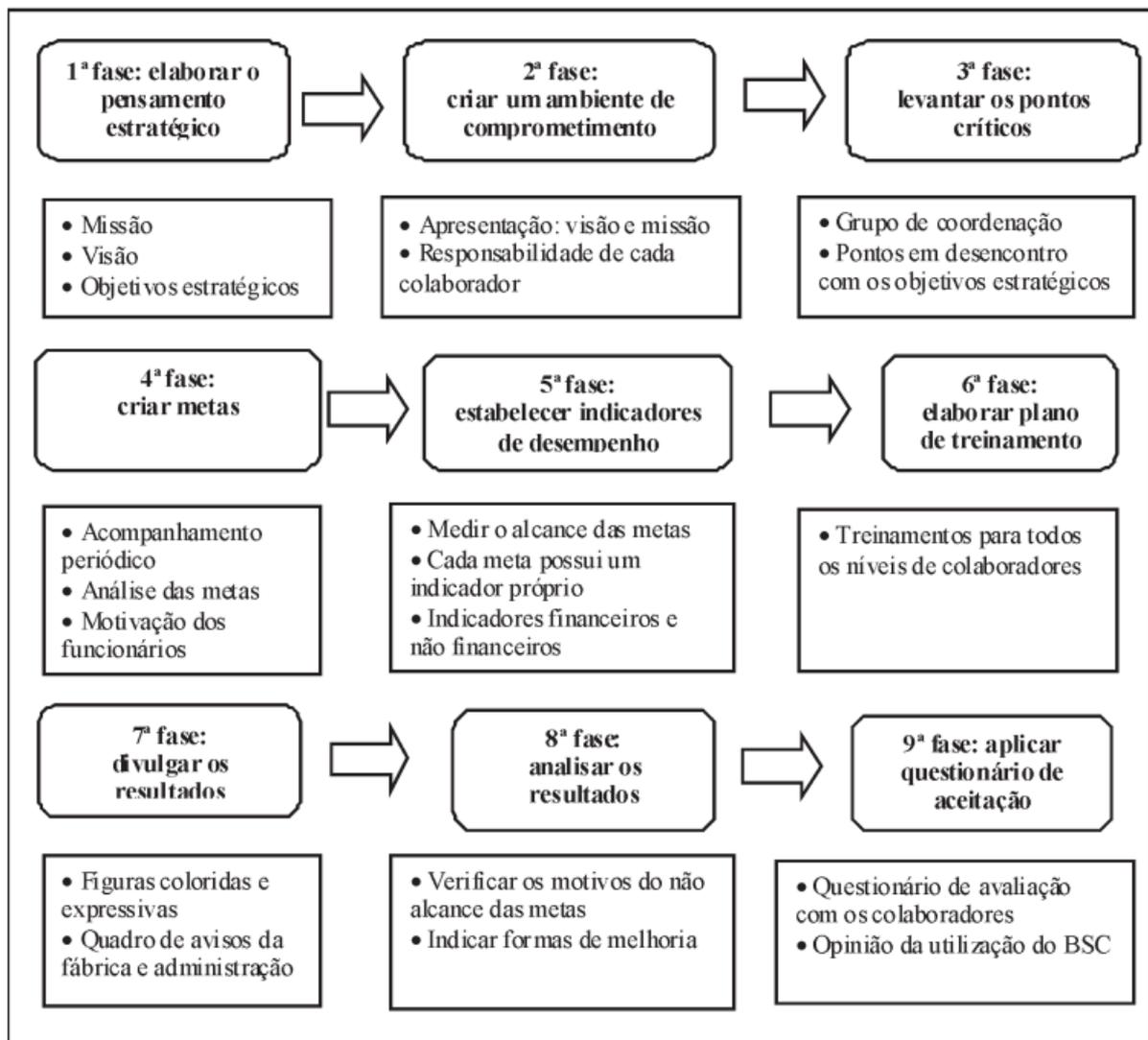


Fonte: Adaptado de Rampersad (2004)

Conforme proposto por Rampersad (2004), os cinco passos em conjunto têm como objetivo descrever a formulação do BSC, quando são necessárias à organização pessoas responsáveis pelas medições e análise dos indicadores. Para tal, esses responsáveis devem coletar, sistematicamente, informações com as diversas áreas para debater e propor indicadores de desempenho eficientes.

Após seguir o passo-a-passo, Bernardi, Silva e Batocchio (2013) propõem às empresas um outro conjunto de atividades que, de forma sistêmica, possibilitam a aplicação do BSC numa empresa de pequeno porte. Por meio do fluxograma (Figura 5) disposto abaixo, pode-se verificar nove fases indicadas pelos autores, processo esse chamado de Método Inicial.

**Figura 5 - Fases do Método inicial de implantação do BSC**



Fonte: Bernardi, Silva e Batocchio (2013)

Para elaboração do Método Inicial deve-se (1) desenvolver o pensamento estratégico da empresa, criando sua missão, sua visão e seus objetivos estratégicos; (2) criar um ambiente de envolvimento e comprometimento de forma que fiquem claras as metas, a visão e a missão da empresa, para que assim possam direcionar a responsabilidade de cada colaborador; (3) instituir os coordenadores dentro da organização com o objetivo de analisar os pontos críticos que estavam em desacordo com os objetivos estratégicos; (4) a partir desses pontos, determinar metas, e; (5) formular indicadores de desempenho para mensurar o alcance das metas estipuladas; (6) ofertar treinamentos aos colaboradores dos diferentes níveis e departamentos da empresa; (7) comunicar os resultados do BSC aos colaboradores; (8) fazer com que os colaboradores analisem os motivos do não alcance das metas, assim como propor novos cenários; (9) criar mecanismos para que os funcionários possam opinar sobre o BSC para que, se necessário, possam propor alterações de metas e indicadores.

Outros autores também propõem métodos e processos para a implementação do BSC em uma empresa de pequeno porte. Dentre outros estudos verificados com base na metodologia empregada por Rampersad (2004), por exemplo, que assegura ser de grande utilização, podendo estabelecer-se como uma forma eficiente de planejamento estratégico e gestão de indicadores de desempenho.

## **2.2 Matriz SWOT**

A análise SWOT, cujas siglas têm como significado *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), é um instrumento de planejamento orientado para a estratégia da organização. O método sugere que os pontos fortes e os pontos fracos são originados dos elementos internos, ao passo que as forças externas são determinadas pelas oportunidades e riscos em que estão envolvidos (MORAIS, 2019). Assim, a ferramenta permite uma análise sistematizada de todas as informações, o que possibilita ao gestor uma tomada de decisão balanceada de tal modo que a matriz SWOT se torna um modelo de diagnóstico, controle e gestão eficaz e um método de medida e indicador usual, já que se trata de um instrumento de utilidade para o planejamento estratégico das organizações.

Esse modelo originou-se na década de 1960 com o propósito de aplicação e utilização a diversas empresas, seja qual for seu porte ou setor de atuação. De

acordo com Serra, Torres e Torres (2004, p. 28), a matriz SWOT tem como função primordial “possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos”.

Ao se utilizar a matriz SWOT na leitura de cenários, sob o aspecto da avaliação interna, tem-se como produto a identificação dos pontos fortes e pontos fracos, conhecidos como variáveis controláveis pela organização. Já no ambiente externo são analisadas as possíveis oportunidades e as ameaças, que por serem relacionadas ao mercado e pelo seu contingenciamento, são consideradas variáveis não controláveis (OLIVEIRA, 2006). Compreende-se que a força é um elemento positivo que contribui para o aumento da competitividade da organização, enquanto a fraqueza é ponto negativo, implicando em desvantagens em relação aos seus concorrentes. A matriz SWOT oportuniza uma investigação dos ambientes interno e externo em que está inserida, objetivando a assertiva de os pontos fortes superarem os fracos para uma sadia concorrência da empresa.

Para Oliveira (2006), a análise da matriz de SWOT é compreendida entre o meio organizacional como uma ferramenta de essencial valor para uma empresa, tendo em vista que é por meio dela que se consegue uma visão clara de seus ambientes interno e externo (Figura 6), o que possibilita análises gerenciais e elaboração de estratégias para a obtenção de eficiência e vantagens competitivas.

**Figura 6 - Análise de SWOT**



Fonte: adaptado de Silva (2009)

De acordo com as orientações propostas por Yanaze (2007), para que sejam constatadas as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças, são necessárias combinações de análises, nas quais devem-se sobrepor as condições internas da empresa, confrontando-as com as situações identificadas em seu ambiente de negócio. Isso possibilitará, segundo o autor, compreender quais são os fatores que influenciam e afetam a organização. Tais informações possibilitam a elaboração de estratégias competitivas.

Uma vez definida a função da análise de SWOT como fonte de compreensão dos fatores que influenciam o planejamento organizacional por meio das variáveis (01) força, (02) fraquezas, (3) oportunidades e (4) ameaças, podem-se elaborar as estratégias necessárias para a criação de um diferencial competitivo. Para Kotler (2000), cada empreendimento necessita elaborar uma avaliação sistêmica e constante de cada uma dessas quatro variáveis, para assim, identificar, analisar e planejar competências relacionadas ao *marketing*, às finanças, à fabricação.

Sobre os elementos das variáveis da análise SWOT, alguns autores pronunciam-se especificamente:

- a. Sobre as forças: de acordo com Matos, Matos e Almeida (2007, p. 151), as forças são “recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças”. Rezende (2008) faz sua contribuição, acrescentando à definição o fato de que as forças, também chamadas de pontos fortes, são variáveis internas que possam ser controláveis, de forma que gerem condições favoráveis à organização. Nesse contexto, compreende-se que as forças são qualidades e características da empresa que podem gerar influências positivas em seu desempenho;
- b. Sobre as fraquezas: as fraquezas são características negativas da organização, relacionadas aos seus produtos, serviços, ou unidade de negócio (MARTINS, 2007). Dessa maneira, são fatores que devem ser controlados pela empresa, já que se trata de sua condição interna desfavorável. Isso torna necessário um constante acompanhamento para que haja melhorias contínuas e eliminação de possíveis futuras dificuldades, para que consiga se manter no mercado;
- c. Sobre as oportunidades: são compreendidas como oportunidades os fenômenos, as tendências e as situações externas à organização

(CALLAES; BÔAS; GONZALES, 2006), que podem ou não contribuir para a elaboração de seus objetivos estratégicos. Martins (2007) preconiza que as oportunidades são características positivas da empresa dentro do mercado em que está. Diferentemente das forças, são fatores que não são controláveis, porém, também de grande importância para seu planejamento estratégico. Percebe-se que as oportunidades podem oferecer à empresa possibilidades de lucratividade, porém, faz-se necessário analisar a viabilidade da organização para traçar estratégias competitivas;

d. Sobre as ameaças: assim como as oportunidades, as ameaças são fenômenos ou características do ambiente externo da empresa. Callaes, Bôas e Gonzales (2006) afirmam que elas podem prejudicar o desempenho dos objetivos estratégicos traçados. Para Martins (2007), as ameaças são características negativas do produto ou do serviço da empresa em comparação ao seu mercado de atuação. De acordo com Moraes (2008), são as ameaças as responsáveis pela redução das receitas das empresas, por serem forças negativas relacionadas aos concorrentes, principalmente.

Como forma de orientar as organizações para a elaboração da análise SWOT, Ferrell e Hertline (2009) propõem alguns questionamentos a serem feitos e considerados, conforme Quadro 2:

**Quadro 2 - Questionamentos potenciais a considerar em uma matriz SWOT**

FORÇAS INTERNAS POTENCIAIS	FRAQUEZAS INTERNAS POTENCIAIS
Recursos financeiros abundantes	Falta de orientação estratégica
Nome de marca bem conhecido	Recursos financeiros limitados
N° 1 do setor	Pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento
Economias de escala	Linha de produtos muito limitada
Tecnologia própria	Distribuição limitada
Processos patenteados	Custos mais baixos (matérias-primas ou processos)
Custos mais altos (matérias-primas ou processos)	Produtos ou tecnologia desatualizados
Imagem da companhia/produto/marca respeitada	Problemas operacionais internos
Talento gerencial elevado	Problemas políticos internos
Melhor habilidade de marketing	Imagem de mercado fraca
Produto de qualidade superior	Pouca habilidade de marketing
Alianças com outras empresas	Alianças com empresas fracas
Boa capacidade de distribuição	Habilidades gerenciais limitadas • empregados mal treinados
Empregados comprometidos	Falta de orientação estratégica
OPORTUNIDADES EXTERNAS POTENCIAIS	AMEAÇAS EXTERNAS POTENCIAIS
Rápido crescimento do mercado	Entrada de concorrentes estrangeiros
Empresas rivais são complacentes	Introdução de novos produtos substitutos

Continua...

Mudanças nas necessidades/gestos do consumidor	Ciclo de vida do produto em declínio
Abertura de mercados externos	Mudança nas necessidades/gestos do consumidor
Revés de empresa rival	Declínio da confiança do consumidor
Novas descobertas de produtos	Empresas rivais adotam novas estratégias
Boom econômico	Maior regulamentação governamental
Desregulamentação governamental	Queda na atividade econômica
Nova tecnologia	Mudança na política do Banco Central
Mudanças demográficas	Nova tecnologia
Outras empresas buscam alianças	Mudanças demográficas
Grande alteração de marca	Barreiras no comércio exterior
Queda nas vendas de produto substituto	Fracasso desempenho de empresa aliada
Mudança nos métodos de distribuição	Tumulto na política internacional
	Enfraquecimento da taxa de câmbio da moeda corrente

Fonte: adaptado de Ferrell e Hartline (2009, p.134-135).

No que tange à análise crítica dos resultados quanto à aplicação da ferramenta, tem-se como aspecto relevante a correlação entre os quadrantes da matriz, o que permite ao gestor avaliar as potencialidades e capacidades de aproveitamento das oportunidades, se baseando em seu ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos). Por outro lado, segundo D'Ambros, Gonzalez e Angelo (2012), cabe também ao gestor a busca pela minimização das ameaças, por intermédio de seus pontos fortes, assim como das fragilidades da organização como dificultadores das oportunidades, e, finalmente, oportunizar a verificação de suas vulnerabilidades.

### 2.3 Medidas de Desempenho e Indicadores de Eficiência

A medida de desempenho como ferramenta de gestão tem sido uma prática cada vez mais comum no meio empresarial, sobretudo em empresas de grande porte. Inicialmente utilizada sob a perspectiva financeira da empresa, sua geração com fins de gerenciamento e controle orçamentário possuía baixa aplicabilidade e usabilidade no contexto das operações e dos planos estratégicos das organizações (BEHERY; JABEEN; PARAKANDI, 2014).

Os sistemas de gerenciamento de desempenho são reconhecidos como importante ferramenta para melhoria da *performance* dos negócios dentro das organizações (GARENCO et al., 2005). São considerados meios para que se alcancem vantagens competitivas por meio da proatividade de reação e adaptação sistemática às mudanças externas. Dessa maneira, o modelo deve ser dinâmico e

adaptado conforme as mudanças no ambiente organizacional, de forma que as medidas de desempenho tenham relevância (LYNCH; CROSS, 1991).

Nesse contexto, Behery, Jabeen e Parakandi (2014) argumentam que os sistemas de gerenciamento de desempenho devem ser analisados sob três perspectivas: as medidas individuais de desempenho, o sistema de medição de desempenho como um todo, e a relação entre o sistema e o ambiente dentro do qual está operando. Contudo, para os autores, poucas são as organizações que demonstram ter processos sistemáticos para avaliar e manter seus planejamentos, sendo um desafio para todas as empresas.

A implementação eficiente dessas estratégias tem se tornado, dentro do contexto empresarial contemporâneo, um instrumento cada vez mais importante para a gestão das organizações. Essa postura faz com que novas estruturas de medição de desempenho evoluam para “preencher a lacuna entre o orçamento operacional e o planejamento estratégico” (ATKINSON, 2006), quando tal modo passa a ter grande importância para uma prática estratégica de sucesso, ao ser associado aos controles gerenciais já existentes dentro de uma organização.

De acordo com Tuomela (2005), atualmente os sistemas de gerenciamento de medida de desempenho vêm fazendo o uso combinado de indicadores financeiros e não financeiros para que os gestores possam mensurar e avaliar o desempenho de suas unidades de trabalho e seus subordinados, além das suas próprias. Isso permite com que uma diversidade de medidas seja utilizada como fonte de construção adicional e heterogênea de planejamento estratégico.

Os estudos voltados para medidas de desempenho trazem definições importantes no contexto da administração. Entre eles, o termo sistema de controle gerencial (SCG) o qual Behery, Jabeen e Parakandi (2014) definem como sendo “o uso de várias técnicas para observar e avaliar o desempenho do funcionário em relação a determinados objetivos de gerenciamento”. Portanto, percebe-se por meio dos autores, que SCG tem como foco e objetivo a obtenção de uma melhor eficiência operacional.

Ao corroborar com tal premissa, Armesh et al. (2010) chamam a atenção ao fato de que a eficiência operacional não é o método mais adequado para que se crie vantagem competitiva. Para os autores, há criação sustentável a partir de sistemas de controles gerenciais que desenvolvam as práticas gerenciais, de forma a

cultivar a cooperação e a criatividade dos funcionários para a criação e o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios.

Por meio da crítica e sugestão de Armesh et al. (2010), pode ser percebido que apenas as medidas financeiras tornam-se insuficientes para uma medição de desempenho organizacional eficiente, visto que para chegar a tal objetivo, faz-se necessário o uso de métricas não financeiras, como por exemplo a competência, o conhecimento ou o foco no cliente. Em concordância a tal premissa, Pun e White (2005) complementam que, para um sistema de gerenciamento de desempenho que traga resultados, faz-se necessário o vínculo de uma estratégia sistêmica e com variadas formas de análise, como por exemplo focada na geração de valor para os *stakeholder*, na motivação das pessoas, ou na melhoria e inovação de serviços e produtos.

Outros autores, como Edson (1988), Talley (1991) e Green et al. (1991) sugerem, ainda, a necessidade de sistemas de gerenciamento de desempenho baseados na melhoria contínua e nas atividades de valor agregado da empresa. Isso demonstra uma mudança e uma evolução no paradigma dos processos de medição e gestão de desempenho corporativo, perpassando de análises quantitativas para indicadores de avaliação qualitativos.

Para Halachmi (2005), “de fato, desde o início da década de 1970, o foco nos EUA tem sido a lucratividade de curto prazo e o gerenciamento de desempenho orientado financeiramente”, daí a justificativa da aplicação financeira na utilização de um método de gerenciamento com a utilização de medidas de desempenho.

No entanto, um elemento agravante ao gerenciamento de desempenho orientado apenas pela perspectiva financeira é o fato de que o modelo não possibilita a integração de informações abrangentes e sistêmicas acerca de áreas de importância estratégica, o que para Nilsson e Kalid (2002) coloca em debate a adoção de novos modelos que permitam ao gestor ampliar seu horizonte e visão e de, conseqüentemente, gestão sobre medidas de áreas importantes do planejamento estratégico da organização. Como exemplo, os autores sugerem que alguns desses modelos atraíram considerável atenção de acadêmicos e profissionais, sendo o principal deles o *Balanced Scorecard*.

Mesmo já colocado em discussão anteriormente, uma análise apurada do BSC sob a ótica e a perspectiva da ferramenta como fonte de indicadores, gestão e medição de desempenho, nos leva a compreender que se trata de um sistema “capaz

de incorporar medidas tradicionais de *performances* qualitativas e quantitativas” (KAPLAN; NORTON, 1992, p. 76), que possa suprir de forma global o planejamento empresarial, uma vez se tratar de uma medida composta de quatro dimensões de desempenho de uma empresa. Em qualquer momento essas dimensões ou aspectos caracterizam o *status* atual e o potencial futuro de qualquer organização.

É sabido que o BSC evoluiu no decorrer do tempo, quando sua aplicação deixou de ser apenas uma ferramenta de medição de desempenho, tornando-se um instrumento estratégico de planejamento por meio da estruturação do alinhamento entre a organização humana, a informação e o capital organizacional. Nesse ínterim, Papalexandris et al. (2005) sugerem que por meio dessa evolução podem-se utilizar as perspectivas sugeridas por Kaplan e Norton (1997), como forma de promoção de um equilíbrio na composição das medidas, por meio dos seguintes aspectos:

- objetivos de curto e longo prazo;
- entre as medidas preferidas e os direcionadores de desempenho;
- esses resultados (principais medidas de desempenho);
- entre medidas objetivo-quantitativas e medidas qualitativas-subjetivas.

Dessa forma, as mudanças promovidas pelo tempo levaram as organizações a utilizarem o BSC como uma ferramenta estratégica de comunicação e gestão, por meio da descrição de medidas de desempenho e indicadores de eficiência.

Papalexandris et al. (2005) asseguram que a utilização do BSC negligencia ou despande pouca atenção a alguns fatores importantes dentro da gestão de uma organização, como por exemplo, o gerenciamento de mudanças, o gerenciamento de projetos, o desenvolvimento de infraestrutura de TI, a garantia de qualidade e o gerenciamento de riscos. Bontis et al. (1999, p. 397) possuem uma visão similar para o assunto, e corroboram com a ideia de que “o *balanced scorecard* é relativamente rígido”, e que além disso, “as próprias perspectivas podem ser bastante limitantes”.

Bontis et al. (1999, p. 397) afirmam ainda que, com a compreensão das limitações do BSC, cabe ao gestor organizacional definir meios pelos quais ele possa desempenhar suas funções de analista sistêmico de processos, por meio de medidas de desempenho e indicadores de eficiência, possibilitando que ele cumpra as estratégias tal qual planejadas. Visto isso, é de grande importância a compreensão do gerenciamento de desempenho por parte da administração.

Entende-se por gestão de desempenho a ação de assegurar uma probabilidade maior de se atingir os resultados desejados, abordando questões relacionadas aos processos de negócio, que devam gerar os resultados procurados, os contextos organizacionais e ambientais e seus resultados, por meio do comportamento e o envolvimento das várias partes interessadas (HALACHMI, 2005). Para o autor, a compreensão da necessidade da atribuição da capacidade dos gestores para administrar um negócio envolve duas premissas básicas: primeiro, de que “a ênfase excessiva no controle reduz seriamente a capacidade de ação”; e a segunda, da necessidade de responsabilidade e transparência com dados e informações.

Sob todas as críticas, ao se analisar o desenvolvimento dos estudos das teorias de medidas de desempenho e indicadores de eficiência, há uma presunção inquestionável de que ter mais controles gerenciais provavelmente trará melhor desempenho, o que indica a necessidade de se manter dados e informações confiáveis à disposição.

#### **2.4 Escala Psicométrica Likert**

A escala psicométrica Likert é uma das teorias mais populares que vem sido amplamente utilizada nas pesquisas de ciências sociais aplicadas, tanto em escopo nacional quanto internacional. Oposto a perguntar “sim” ou “não”, o método possibilita mensurar as atitudes e compreender o grau de conformidade do respondente diante de qualquer afirmação proposta.

A escala leva o nome de Renis Likert (1903-1981), sociólogo e psicólogo norte-americano, que em 1932 criou o método para medir de forma mais fiel os níveis de aceitação e aprovação dos indivíduos. Sua aplicação é de grande utilidade para situações em que seja preciso o entrevistado expressar detalhadamente sua opinião, fazendo assim com que as categorias de respostas sirvam para elucidar a intensidade dos sentimentos dos respondentes (ANTONIALLI; ANTONIALLI; ANTONIALLI, 2017).

Também chamada de escala somatória, o método Likert refere-se a uma série de afirmações relacionadas ao objeto da pesquisa, ou seja, representam diferentes assertivas sobre o assunto (LIKERT, 1932). Sendo assim, o respondente demonstra sua concordância na afirmação questionada, além de informar seu grau de

concordância/discordância sobre ela. Para tal, é atribuído um número para cada resposta, refletindo a direção da atitude do entrevistado em relação a cada afirmação.

O método pode ser usado para medir diferentes atitudes e comportamentos de um entrevistado, possibilitando ao pesquisador encontrar, por exemplo, o nível de concordância de uma afirmação, ou o nível de importância atribuída a uma atividade específica, ou ainda a avaliação de um serviço, produto ou empresa.

Diversas escalas semelhantes à de Likert vêm sendo aplicadas na mensuração de atitudes. Conforme suas necessidades, autores adotam como forma metodológica as escalas de distância social de Bogardus, de Thurstone, de Guttman, de significado emocional de Osgood, entre outras (BALASUBRAMANIAN, 2012). No entanto, já que a principal característica de Likert é o fato dos respondentes terem que escolher apenas os pontos predeterminados distribuídos em categorias de variações, sua aplicação nos estudos da área das ciências sociais aplicadas torna-se mais usual pela sua simplicidade e facilidade de coleta e análise dos dados.

A construção de uma escala tipo Likert “começa com a coleta de uma quantidade importante de itens que indicam atitudes negativas e positivas sobre um objeto, instituição ou pessoas” (RICHARDSON; WANDERLEY, 1985). Após coletados os dados, o pesquisador deve elaborar questões que remetam os respondentes a opinarem sobre seus desejos, suas qualidades, ou disposições, dando indícios para que o pesquisador possa capturar a percepção da realidade dos indivíduos a partir de seus questionamentos, de modo a ser capaz de transformar essa percepção em afirmativas simples e objetivas.

Após respondido o questionário, os elementos a serem analisados podem ser separados em conjuntos de itens de Likert, podendo ser somados a um valor total. A partir dessa soma é possível calcular a média, a mediana ou a moda de cada alternativa, o que possibilita uma análise mais apurada da pesquisa com a geração de conclusões mais assertivas sobre o objeto investigado (RICHARDSON; WANDERLEY, 1985).

Conforme preconizado por Antonialli, Antonialli e Antonialli (2017), de forma geral pode-se trabalhar com duas tipologias básicas de escalas: as escalas métricas, também conhecidas por quantitativas, e as não métricas, conhecidas por qualitativas. Nesse ínterim, as variáveis de mensuração de intervalos contínuos são denominadas de variáveis quantitativas ou métricas, enquanto as variáveis de mensuração nominal ou ordinal são distintas e, por isso, denominadas de variáveis qualitativas ou não-

métricas. Os autores propuseram o detalhamento dessas escalas de acordo com a Tabela 5, que se segue.

**Tabela 5 - Características das escalas básicas de medição**

ESCALA	CARACTERÍSTICAS	USOS EM MARKETING	ESTATÍSTICAS POSSÍVEIS*
NOMINAL	Identidade, definição única de números	Marcas, Sexo, Raças, Cores, Tipos de lojas, Regiões, Uso/não uso, gosta/não gosta, e a toda variável a que se possa associar números para identificação	Distribuição de frequência, Moda, Percentagens, Teste binomial, Teste Qui-quadrado, McNemar, Cochran Q
ORDINAL	Ordem dos números	Atitudes, Preferências, Opiniões, Classes sociais, Ocupações	Todas da escala nominal mais: Mediana, Quartis, Decis, Percentis, Teste Mann-Whitney, Teste U, Kruskal Wallis, Correlação de Spearman ou Kendall
INTERVALAR	Comparação de intervalos	Atitudes, Opiniões, Conscientização, Preferências, Números-índices	Todas das escalas nominal e ordinal mais: Média, Intervalo, Amplitude total, Amplitude média, Desvio médio, Desvio padrão, Teste Z, Teste T, Teste F, Análise de variância, Correlação de Pearson
RAZÃO	Comparação de medidas absolutas, Comparação e proporções	Idade, Preço, Número de consumidores, Volume de vendas, Renda, Patrimônio	Todas das escalas nominal, ordinal e intervalar mais: Média geométrica, Média harmônica e Coeficiente de variação

Fonte: adaptado de Antonialli, Antonialli e Antonialli (2017)

\*Estatísticas apropriadas a uma escala são cumulativas quanto maior o nível da escala, todas são permitidas na escala razão.

Ainda segundo os autores, na escala nominal, cada numeração é utilizada como referência de identificação e classificação do objeto pesquisado, o que permite ao pesquisador o emprego da distribuição de frequência como ferramenta estatística de análise. Já na escala ordinária, a numeração é classificada por meio do critério crescente ou decrescente, o que permite ao pesquisador indicar a posição do objeto analisado.

Por meio da escala de intervalo é possível, para o pesquisador, diferenciar e comparar os objetos analisados, uma vez que possui como característica a aplicação das escalas nominais e ordinárias, diferenciando pontos similares. Aqui podem ser utilizadas técnicas estatísticas, como por exemplo, a média, o intervalo, a

amplitude total, a amplitude média, o desvio médio, o desvio padrão, o teste Z, o teste T, o teste F, a análise de variância ou a análise de Pearson.

De acordo com Antonialli, Antonialli e Antonialli (2017), o modelo de escala que oferece maior nível de avaliação é a escala razão. Por meio dessa escala é possível que o pesquisador identifique e classifique os objetos pesquisados, organizando-os em posições, e comparando-os por intervalos ou diferenças.

Como forma de aplicação do Likert, Malhotra (2001) propõe que seja atribuído a cada sentença um valor que varie entre 1 e 5, ou entre -2 e +2. Essa numeração deve refletir o grau de concordância ou desacordo dado pelo respondente. Para o autor, “a pontuação total da atitude de cada entrevistado é dada pela soma das pontuações obtidas para cada afirmação”. Nesse sentido, pode-se considerar como alta ou baixa uma pontuação tendo em vista a quantidade de itens e de valores atribuídos na escala.

Antonialli, Antonialli e Antonialli (2017) sugerem 9 passos a serem seguidos para que seja construída e aplicada a escala de Likert em uma pesquisa. São eles:

- 1) Gerar um grande número de declarações ou afirmações relacionadas às atitudes, baseadas em experiências anteriores, pesquisas exploratórias, discussões em grupo, entre outros;
- 2) Editar as declarações, eliminando duplicidades, ambiguidades;
- 3) Para atribuir graus de conotação desfavorável ou favorável com 5 pontos e o núcleo neutro: aprovação ou concordância;
- 4) Submeter as declarações para um grande grupo de teste (de 100 a 200 pessoas) pertencentes ao público alvo da pesquisa, para posicionar seu grau de desaprovação/aprovação ou acordo/desacordo;
- 5) Marcar as graduações (em geral: 1, 2, 3, 4, 5 ou -2, -1, 0, +1, +2), de forma que a sequência seja invertida de acordo com a natureza da afirmação (positivo ou negativo);
- 6) Atribuir notas às pessoas, somando as pontuações de cada afirmação;
- 7) Baseado em grupo-grupo, reduzir o número de declarações para 20 ou 30, selecionando a mais discriminatória para a atitude a ser medida;
- 8) Aplicação da escala: expor aleatoriamente as 20 ou 30 declarações e apresentá-las às pessoas para indicar seu grau de desaprovação/aprovação, ou acordo/desacordo;

9) Atribuir notas às pessoas, de acordo com a soma dos pontos por declaração.

Brown (2011) assevera que diversos estudos utilizam o argumento de que a escala de Likert não se caracteriza como uma escala de intervalo, devendo ser empregada como uma escala ordinal. Todavia, o autor argumenta que, por considerar a escala de Likert (1932) como uma escala de intervalo, é permitido o emprego de técnicas estatísticas descritivas para melhor análise dos resultados, tais como média, desvio padrão, entre outras, e estatísticas inferenciais como coeficientes de correlação, análise fatorial, análise de variância. Parte desse desentendimento se dá pelo fato de alguns pesquisadores utilizarem a terminologia escala Likert em referência à escala do tipo Likert. A primeira refere-se à análise individual das variáveis, enquanto a segunda ao somatório do conjunto das escalas (ANTONIALLI; ANTONIALLI; ANTONIALLI, 2017).

Como forma de avançar nas discussões, Carifio e Perla (2007, p. 114) relacionam dez mitos existentes sobre as escalas Likert, e do tipo Likert (Quadro 3):

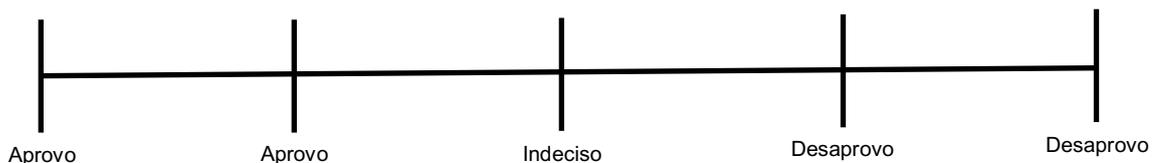
**Quadro 3 - Mitos das escalas Likert e do tipo Likert**

Mito 1: Não há necessidade de distinguir entre uma escala Likert e uma escala do tipo Likert; elas são basicamente a “mesma coisa” e o que é verdade para uma, também é verdadeiro para a outra;
Mito 2: Os itens da escala (tipo Likert) são independentes e autônomos, sem estrutura conceitual, lógica ou empírica subjacente que os reúna e sintetize;
Mito 3: Escalas de Likert implicam escalas do tipo Likert e vice-versa, são isomórficas.
Mito 4: Escalas Likert não podem ser diferenciadas em macro e micro conceitual de estruturas;
Mito 5: Os itens da escala Likert devem ser analisados separadamente;
Mito 6: Como as escalas Likert são escalas de nível ordinal, somente as estatísticas não paramétricas dos testes devem ser usados;
Mito 7: Escalas Likert são ferramentas empíricas e matemáticas sem significado e sem subjacente estrutura profunda;
Mito 8: Escalas do tipo Likert podem ser impunes e separadas da escala Likert e sua estrutura conceitual lógica subjacente;
Mito 9: O formato de escala do tipo Likert não é um sistema ou processo de captura e codificação de informações sobre as questões de estímulo sobre o construto subjacente a ser medido;
Mito 10: Pouco cuidado, conhecimento, visão e compreensão são necessários para construir ou usar uma escala de Likert.

Fonte: adaptado de Carifio e Perla (2007, p. 114)

Sob a ótica dos mitos propostos por Carifio e Perla (2007, p. 114), a considerar na escala original proposta por Likert (1932), alguns pressupostos devem ser seguidos com fidelidade, entre eles e ao qual os autores nos chamam a atenção, é a utilização de cinco pontos de graduação diferentes na aplicação dos questionários. As publicações de Likert tornaram o método popular e usual no contexto da ciência social aplicada por serem um tipo de psicométrica, de fácil manuseio por parte dos pesquisadores. Tal facilidade se deve ao fato de que “sua escala se centrava na utilização de cinco pontos, e não mencionava o uso de categorias de respostas alternativas na escala a ser utilizada” (DALMORO; VIEIRA, 2013). Baseado nesse formato, Likert desenvolveu, em 1932, a forma de escala conforme proposto na Figura 7:

**Figura 7 - Modelo de escala psicométrica proposta por Likert (1932)**



Fonte: Likert (1932)

Embora essa seja a real configuração da escala de Likert, Clason e Dormody (1994) enfatizam que diversas bibliografias utilizam como forma metodológica outras opções de categorização, perpassando da escala de 3, de 4, de 7, de 10 e até mesmo de 11 pontos. A alegação dos autores é a ausência da discriminação de cada entrevistado quando a escala possui diversas possibilidades de respostas, ou ao seu contrário, alegam que apenas com vários pontos a escala pode se assemelhar e refletir as opiniões dos respondentes.

Como forma de utilização dos tipos de escalas empregues nas pesquisas, Silva Junior e Costa (2014) sugerem que, para um percurso metodológico eficiente, deve-se inicialmente observar duas características básicas para que a escala seja de relevância e representativa: a confiabilidade e a validade.

A confiabilidade refere-se à capacidade de diferenciação entre os valores da escala na atribuição de símbolos ao objeto analisado, de forma que se obtenha o mesmo resultado ao ser aplicado na mesma amostra. Já a validade tem sua relevância

ao indicar a capacidade da escala em mensurar de forma clara e objetiva as informações a que se propõe na pesquisa (SILVA JUNIOR; COSTA, 2014).

Por fim, os autores enfatizam que as pesquisas ocorrem em situações complexas, podendo ser influenciadas por variadas adversidades, caso ocorram erros amostrais e/ou não amostrais. Para minimizar a possibilidade de tais erros, Silva Junior e Costa (2014) propõem que se especifiquem, de forma clara e específica, as informações a serem levantadas, de maneira que se maximize a utilidade da investigação.

### 3 EMPREENDEDORISMO INOVADOR E *STARTUPS*

A literatura traz uma ampla gama de conceitualização e definição de *Startups*. Miranda, Santos Júnior e Dias (2016) asseveram que as visões sobre o tema são diferentes entre os autores que utilizam o termo de forma ampla e não muito clara em contextos variados. Entre essas diversas perspectivas conceituais, pode-se citar, como exemplo, o entendimento de que as *Startups* são empresas projetadas para crescerem rapidamente (STOILOV, 2015). Nesses modelos de negócios não há a obrigatoriedade de se trabalhar especificamente com tecnologia, ou mesmo desenvolver inovações tecnológicas. Para o autor, a utilização da tecnologia como ferramenta que possibilite o crescimento, a replicação e a escala dessas empresas já a caracteriza como *Startup*.

Apesar de fazerem parte de um novo contexto de negócios, diversos autores vêm estudando as práticas das *Startups*, principalmente no que se relaciona às suas sobrevivências como organizações dentro de um ambiente tecnológico pujante (YOO et al., 2012), por meio do suprimento à busca pela inovação (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015), ou pela sua sustentabilidade (SAHUT; PERIS-ORTIZ, 2014), o que possibilitará, segundo Erlinghagen e Markard (2012), desenvolver e alterar radicalmente as práticas de negócios atuais.

Para o SEBRAE (2020), as *Startups* são “empresas em estágio inicial, mas com grande potencial para crescer e escalar seu negócio”. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas acrescenta que “não necessariamente se exige de uma *Startup* ser da área de tecnologia ou ter um negócio digital”, no entanto prescreve que esses empreendimentos devem ter em sua essência a inovação como constância. Por sua vez, Torres e Souza (2016) conceituam as *Startups* como sendo “organizações temporárias em busca de um modelo de negócio escalável, lucrativo e que possa ser repetido”.

Em meio a essas características, em especial à forma como as *Startups* são (ou devam ser) geridas, abre-se precedente à necessidade de estudos e pesquisas que objetivem contribuir para a gestão desses negócios, de maneira que tornem tais empreendimentos mais competitivos, possibilitando sua perenidade no mercado. Visto ainda que poucas são as abordagens sobre essa temática, o estudo busca identificar o perfil das pesquisas relativas à gestão de *Startups* no Brasil e no mundo.

### 3.1 Empreendedorismo e Inovação

Acredita-se que a utilização do termo empreendedorismo foi atribuída a Marco Polo ao buscar o estabelecimento das rotas de comércio no Oriente. Desde então, sobretudo a partir do século XVII, o empreendedorismo, ao passar por diversos estágios conceituais, adquiriu um significado mais sólido, com a conotação da capacidade de assumir riscos em um mercado.

Porém, somente a partir do final do século XIX e início do século XX surgiram definições mais elaboradas para o termo. Entre os diversos conceitos a serem encontrados, pode-se citar o de Dornelas (2001, p. 37), que define o empreendedorismo por meio do empreendedor, como sendo "aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ele, assumindo riscos calculados". Já para Joseph Schumpeter (1949), o empreendedor "é a pessoa que destrói a ordem econômica existente por meio da introdução no mercado de novos produtos ou serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos materiais e tecnológicos".

Outro enfoque foi dado por McClelland (1961), que elaborou uma análise do comportamento do empreendedor e traçou seu perfil, propondo que o mais importante para ele é a motivação para a realização pessoal, assim como um intenso anseio pelo sucesso e pelo reconhecimento. Por fim, Mintzberg (1983) assevera que o empreendedor expõe um comportamento enérgico na busca pela mudança, explorando-a por meio da oportunidade.

Percebem-se as diferentes abordagens e perspectivas das definições dos autores: ora analisam e enfatizam o empreendedorismo destacando as suas qualidades técnicas, ora destacam suas grandezas comportamentais, e por fim há ainda quem vislumbre o empreendedor e o empreendedorismo como estudos característicos das escolas da administração e de negócios.

De fato, cada pesquisador forma suas definições baseando-se em suas premissas e em suas áreas de atuação. Há uma questão positiva nessa realidade, uma vez que surgem pontos de vista divergentes, abrindo espaço para uma discussão. Fillion (1999), por exemplo, afirma que as diferentes perspectivas forjaram dois grupos de estudiosos: o primeiro, formado por economistas que associam o empreendedorismo à inovação, e o segundo, formado pelos estudiosos comportamentalistas focados nos aspectos criativos e intuitivos dos empreendedores.

Frente a esse cenário filosófico de discussão, a nova ótica empreendedora passa a possuir, como recente contexto de disseminação, os empreendimentos de base tecnológica, as *Startups*, e as *Spin-offs*. Segundo Oliveira (2016), uma *spin-off* é uma entidade separada, surgida para comercializar tecnologias inovadoras, que foram desenvolvidas no seio da organização-mãe, quer seja ela uma Universidade ou Corporação, dando crescente visibilidade a um novo modelo de negócio empreendedor, sendo para Mocelin e Azambuja (2017) “mais sofisticada e de maior valor agregado, ancorada em domínios técnicos de vanguarda e novas tendências de mercado”. Nesse sentido, esses negócios possuem como característica preponderante combinar o conhecimento tecnológico com a inovação, tendo essas variáveis como pressupostos essenciais ao sucesso empreendedor.

Mocelin e Azambuja (2017) asseveram que o empreendedorismo tecnológico encontra maior intensidade em meio aos chamados *habitats* de inovação, como por exemplo em parques tecnológicos, incubadoras de empresas, ou junto às universidades e centros de pesquisas, o que remete à tese de que o processo de inovação decorre da articulação entre a ciência e o mercado, sustentadas por políticas governamentais de Ciência, Tecnologia e Inovação (ETZKOWITZ, 2009).

Percebe-se assim, que as *Startups*, ou empresas de base tecnológica, estão diretamente ligadas ao processo de inovação por serem um dos principais modelos de negócios diretamente ligados a esse referido *habitat*, com a produção de produtos e serviços tecnológicos que atendam às demandas locais de seus mercados e com possibilidade potencial de escala para outras regiões.

Para Ceretta; Reis; Rocha (2016), é nesse contexto que o processo de inovação passa a ser um instrumento estratégico fundamental para o desenvolvimento de novos negócios, colaborando para que possa penetrar em novos mercados, ampliando seu poder mercadológico e possibilitando a essas empresas vantagens competitivas. Os autores, sustentados por Gunday et al. (2011), asseguram que as empresas começaram a perceber o quão importante é a inovação no cenário de extrema concorrência atual. Dessa maneira, faz-se importante a compreensão, por parte dos empreendedores, do conceito de inovação e suas aplicações.

Bessant e Tidd (2009) referem-se à inovação como um processo de conversão de ideias em produtos, serviços ou processos que sejam úteis. Para os autores, a inovação pode ser segregada em duas amplitudes: a primeira, chamada de incremental, gerando pequenas melhorias ou aprimorando a forma de fazer novos

produtos, serviços ou processos; e a segunda, denominada de radical, provocando rupturas ou mudanças mais intensas nos produtos, serviços ou processos.

Já para Gunday et al. (2011), a inovação pode ser compreendida como uma evolução de novas aplicações, tendo como objetivo propor novidades para o mercado por meio da transformação do conhecimento em valor mercadológico. Ceretta, Reis e Rocha (2016) enfatizam que por meio da inovação é possível incrementar a eficiência e a rentabilidade empresarial, desempenhando um expressivo papel como diferencial competitivo entre as empresas, regiões e até países.

Outra definição que corrobora com os autores acima evidenciados é a da Financiadora de Inovação e Pesquisa (FINEP, 2019). De acordo com o órgão, a inovação é caracterizada como a “introdução, com êxito, no mercado, de produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente, ou contendo alguma característica nova e diferente do padrão em vigor”. De acordo com suas políticas operacionais, a inovação pode ser compreendida em diferentes atividades e amplitudes, sendo elas “científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras, comerciais e mercadológicas”. No entanto, há uma exigência a se considerar, devendo qualificar o produto, serviço, processo, método ou sistema em inovador, caso seja substancialmente melhorado para a empresa em relação aos seus competidores (FINEP, 2019).

Dentro dessa perspectiva, espera-se que as empresas deem atenção aos seus produtos, serviços ou processos, de forma que possam potencializar sua eficiência mercadológica por meio de um diferencial competitivo, chamado inovação. Numa ótica macro, o desenvolvimento empresarial e econômico ocorre principalmente por meio de uma postura inovadora, com processos dinâmicos e tecnologias modernas.

### **3.2 As Startups no Contexto Empreendedor e a Gestão**

A partir dos anos 1970, a revolução proporcionada pela tecnologia da informação levou as empresas a implementarem grandes mudanças na forma como produzem seus bens e serviços. Entre as diversas mudanças deu-se mais ênfase à produção, ao armazenamento, e à utilização da informação em diversas áreas mercadológicas, como por exemplo na nanotecnologia, na biotecnologia e na inteligência artificial (FREIRE; MARUYAMA; POLLI, 2017).

Para os autores, em associação a essa nova tendência, há também uma diversificação da inovação no contexto empreendedor, principalmente a partir da segunda década do século XXI. Somadas às mudanças mencionadas, novas articulações passaram a estar presentes, podendo colocar em evidência elementos de mercado, como citado por Freire, Maruyama e Polli (2017), por meio de uma “maior participação de empresas emergentes; maior presença de projetos de médio e curto prazos; financiamento compartilhado”. Os autores ainda reconhecem uma nova tendência para a inovação, com novas dinâmicas e novos padrões presentes, ao asseverarem que tais dinâmicas e padrões são baseados: a) num modelo de inovação consolidado de esforços em rede por meio da colaboração entre empresas, instituições, governos, dentro de um mesmo ambiente; b) em uma nova maneira de entrega de serviços, somada à agregação de valor ao negócio; c) na difusão de tecnologias de informação associadas à oferta de capital de risco às pequenas empresas; e d) na possibilidade da introdução de um produto mínimo viável e de seu aperfeiçoamento durante sua utilização.

Nesse contexto, as *Startups* passaram a materializar-se e se tornaram destaques como negócios que alcançaram a conexão entre o empreendedorismo e a inovação. Freire, Maruyama e Polli (2017) afirmam que elas representam novos atores dentro do ecossistema de inovação, desenvolvendo e propondo novos produtos e serviços por meio da criação de valor no mercado. Visto ser um modelo de negócio relativamente novo, poucas são as pesquisas, e várias são as definições e conceitos existentes nos estudos relacionados a esses empreendimentos.

Nos Estudos do Centro de Desenvolvimento Start-up Latin America 2016: Construindo um Futuro Inovador, publicado pela Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD, 2019), foram propostas duas linhas de definição sobre as *Startups*: a primeira refere-se a esses negócios, baseando-se em seu desempenho no mercado e dando destaque a seu crescimento. Já a segunda linha tem como referência suas características iniciais, sem fazer relação com sua *performance*. Baseando-se na OECD, para este estudo utilizou-se a segunda linha de definição como forma de compreensão das *Startups*, pois acredita-se que, por meio das pesquisas aqui ordenadas, as empresas nascentes se caracterizam especialmente pela utilização e o emprego da inovação como propulsor mercadológico de seus negócios, por meio de uma fase provisória na qual buscam intensivamente o amadurecimento de seus negócios.

No entanto, deve-se ressaltar que a *performance* empresarial não depende fundamentalmente do grau de inovação, ou tecnológico, havendo também uma relação direta com a forma de condução do empreendimento. Desse modo, a forma de administrar as *Startups* deve superar o modelo tradicional de empresas por meio de metodologias próprias de gestão (FIGUEIRA et al., 2017). Segundo os autores, os empreendedores desses perfis de empresas não possuem conhecimento e discernimento de qual modelo de gestão seja mais conveniente e que traga maior resultado para seus negócios, o que os leva à utilização dos modelos de administração tradicionais, e como consequência há falhas. Dados da Harvard Business School, citados por Blank (2013), demonstraram que cerca de 75% das *Startups* fracassaram, provavelmente, pelo uso de modelos de gestão tradicionais.

Para Blank (2013), no passado, o crescimento do número de *Startups* foi limitado por fatores conexos às falhas de gestão. Figueira et al. (2017), por sua vez, acentuam que as formações profissionais dos gestores desses negócios estão, via-de-regra, associadas aos seus ramos de negócios, o que os torna especialistas dos conhecimentos técnicos de suas atividades, porém, com pouca ou nenhuma experiência de gestão. Para os autores, tal carência de conhecimento “leva os gestores a enfrentarem dificuldades no processo de gerenciamento de recursos humanos, financeiros e estratégicos de suas *Startups*”.

Nas literaturas acerca da gestão em *Startup*, percebe-se uma orientação ao gestor, no sentido de que suas competências devam convergir em um conjunto de habilidades que abarquem a administração de seus empreendimentos, sobretudo na “gestão de riscos, de recursos humanos e estratégica”, nas palavras de Figueira et al. (2017). Já para Cavalheiro (2015), os fatores de sucesso para as *Startups* estão relacionados “à persistência nas atitudes do fundador principal, o seu propósito ou desígnio, os talentos das pessoas, o capital de risco e o modelo de negócio escalável”.

Em uma análise multicaso em gestão de *Startups*, proposta por Machado e Bezerra (2015), foi percebido que os empreendimentos analisados, em sua maioria, “ainda não realizam um planejamento completo do negócio, agem na concepção do negócio por meio de uma estratégia mais reativa”, reflexo da falta de capacidade gerencial desses empreendedores.

Face ao dinamismo competitivo do mercado, vários são os modelos de gestão adotados pelas empresas tradicionais, assim como pelas *Startups*. No entanto, as distinções de cada um desses modelos encontram-se, fundamentalmente, no foco

que o gestor adota para a condução de seu negócio, afirmam Santos et al. (2001). Para os autores, cada gestor utiliza o melhor modelo de gestão de acordo com suas habilidades; dessa maneira, ao passo que uns focam nos resultados, na equipe, ou nos clientes, por exemplo, outros dão prioridade à estratégia ou à tecnologia. Entretanto, Maffia et al. (2018) enfatizam que, embora existam diferenças estruturais e gerencias das organizações, “deve ser unânime que a opção pelo modelo de gestão seja capaz de viabilizar a sustentabilidade da organização com o maior grau de certeza possível”.

Não obstante, o modelo de gestão torna-se de importância fundamental para o sucesso de qualquer organização, sobretudo das *Startups*, devendo ser adequado às suas características específicas para torná-las dinâmicas e competitivas. Nesse sentido, é de fundamental importância que o empreendimento estabeleça as combinações de variáveis de gestão, de maneira a atender suas necessidades por meio da promoção de um modelo adequado à sua realidade.

## 4 METODOLOGIA

Nesse capítulo será apresentado o percurso metodológico aplicado na presente pesquisa, de forma a construir um modelo teórico de planejamento por meio de indicadores de gestão para *Startups*, com a utilização do *Balanced Scorecard*, da matriz SWOT e da escala psicométrica Likert, tendo como estudo de caso os empreendedores de empresas *Startups* no estado do Tocantins.

No primeiro momento foi planejado o delineamento da pesquisa; em seguida, dedicou-se à Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS); no terceiro momento foi tratado sobre análise SWOT aplicada às perspectivas do *Balanced Scorecard*, sob a perspectiva dos ambientes internos das *Startups* estudadas; no quarto momento foram abordados os assuntos relacionados à coleta de dados para análise de SWOT; no quinto momento sobre a coleta de dados *Survey* (Likert); o sexto momento reportou-se à validação dos instrumentos de coleta de dados e a construção de um modelo teórico de planejamento por meio de indicadores de gestão para *Startups*; em seguida, expõem-se a apresentação e análise dos resultados da pesquisa.

### 4.1 Delineamento da Pesquisa

De forma que sejam alcançados os objetivos propostos nesse estudo utilizar-se-ão, para seu desenvolvimento, técnicas de pesquisa que, combinadas, proporcionarão a abordagem qualitativa e quantitativa necessária. Nesse sentido, o delineamento da pesquisa preconiza o emprego do procedimento metodológico exposto na seguinte sequência:

I. **Quanto aos objetivos** – Este estudo pode ser classificado em três grandes grupos de pesquisa: exploratória, descritiva e explicativa, sendo:

a. Pesquisa exploratória

Tendo em vista os objetivos específicos do trabalho, que possui como finalidade levantar dados locais, nacionais e internacionais da organização e gestão de *Startups*, caracterizar a organização do atual mercado empreendedor de *Startups* no Tocantins e no Brasil, e realizar pesquisa sobre a gestão administrativa de *Startups*,

o presente estudo tem como característica ser uma pesquisa exploratória que tem como premissa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses (GIL, 2002).

Para Selltiz et al. (1967, p. 63), a pesquisa exploratória tem como objetivo principal “o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”, tendo em seu planejamento flexibilidade, de maneira que se possa considerar os diversos aspectos relacionados ao fato estudado e desta forma, tal classificação se configura como primordial para a pesquisa.

#### b. Pesquisa descritiva

As pesquisas descritivas possuem como propósito a “descrição das características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 2002, p. 42). Para o autor “uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistêmica”.

Tendo em vista que o presente estudo possui como objetivo específico a realização de uma pesquisa sobre a gestão administrativa de *Startups*, faz-se necessária a aplicação de dois instrumentos de coletas de dados, conforme apresentado em seguida, para o levantamento das informações. Ademais, no momento da análise dos dados coletados será necessário lançar mão da descrição de informações coletadas em campo que colaborem para a elucidação do problema de pesquisa aqui definido.

Segundo Gil (2002, pg.42) as pesquisas descritivas, concomitantemente com as exploratórias, são as realizadas habitualmente pelos pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. Ainda, para o autor, são também “as mais solicitadas por organizações”, o que para este estudo se torna adequado para desenvolver.

#### c. Pesquisa explicativa

Este tipo de pesquisa possui como finalidade a identificação de fatores que determinam e/ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Para Gil (2011, p. 42) essas pesquisas explicam “o porquê das coisas através dos resultados oferecidos”. Para o autor, esse tipo de pesquisa pode ser a continuidade da descritiva,

uma vez que a identificação de elementos de um determinado fenômeno demanda sua interpretação por meio de descrição e detalhamento.

É nesse sentido que a pesquisa explicativa passa a ter sua importância nesse estudo, uma vez que após perpassados os objetivos específicos propostos e descritos, como preconizado anteriormente, surge a necessidade de sua sequência por meio da explicação dos fatos sobre o desenvolvimento de um novo modelo de gestão administrativa, criando indicadores de gestão nas perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado, utilizando-se dos métodos *Balanced Scorecard*, matriz de SWOT e escala psicométrica Likert para as *Startups* no estado do Tocantins.

O conhecimento científico está sustentado nos resultados oferecidos pelos estudos explicativos. Nesse sentido, sua aplicação nesse estudo é de fundamental importância, por criar e explicar determinada teoria sobre um processo, fenômeno e/ou fato (SANTOS, 1999).

**II. Quanto à abordagem** – De forma que se cumpra o objetivo proposto neste estudo serão utilizadas tanto a abordagem de pesquisa qualitativa, quanto quantitativa.

a. Pesquisa qualitativa

Para Gil (2002, p. 32) na pesquisa qualitativa busca-se

explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

Nesse sentido, tal abordagem passa a ser importante para a identificação dos pressupostos (constructos) relativos aos elementos de gestão dos empreendedores do Movimento *Startup* Tocantins, conforme detalhado no subitem 4.2.1 Coleta de dados para análise de SWOT.

Por meio dessa tipologia de pesquisa se trabalhará com “o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes” (MINAYO, 2001, p. 21), correspondendo a um ambiente de relações com maior profundidade “dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (MINAYO, 2001, p. 21), o que permite, para Flick (2013, p. 134), uma análise do

conteúdo com características isoladas e próprias, fruto de operacionalizações de características de interesse à pesquisa.

Ademais, é por meio da pesquisa qualitativa que os pesquisadores buscam explicar os porquês das coisas (GIL, 2002), dando sustentação para que consiga descrever como os empreendedores do Movimento *Startup* Tocantins fazem a gestão de seus empreendimentos.

#### b. Pesquisa quantitativa

Para que se cumpra a etapa da pesquisa e com a finalidade de pontuar os elementos de gestão identificados na matriz SWOT e pela Pesquisa *Survey*, sob a perspectiva dos ambientes internos das *Startups* estudadas, e ainda, de acordo com as perspectivas finanças, clientes, processos internos e aprendizado, preconizadas no BSC, faz-se necessária a utilização de uma abordagem quantitativa neste estudo. A pesquisa quantitativa também será utilizada para propor o modelo de gestão das *Startups*.

Trata-se de uma forma de investigação que utiliza métodos que operacionalizam conceitos de modo que possam ser mensurados, tais como técnicas estatísticas, e que produzam conceitos e teorias, por meio do método dedutivo; mas também é possível a construção de um conceito ou hipótese a partir da imaginação e criatividade do cientista (FLICK, 2004, p. 17).

Esse método é demandado em estudos descritivos. Tem como foco identificar e classificar variáveis e suas relações por meio da constatação das características do fenômeno pesquisado (GIL, 2002).

**III. Quanto aos procedimentos** – Para se desenvolver uma pesquisa, é imprescindível a seleção de um método de pesquisa adequado.

De acordo com as características de cada estudo poderão ser selecionadas diferentes modalidades de procedimentos de pesquisa, sendo possível aliar o qualitativo ao quantitativo (GIL, 2002). Dessa forma, para este estudo propôs-se a utilização das seguintes ferramentas metodológicas:

#### a. Levantamento bibliográfico

Inicialmente foi realizado o levantamento bibliográfico, com o objetivo de conceituar planejamento, estratégia e competitividade por meio dos estudos relacionados ao *Balanced Scorecard*, à matriz SWOT e às médias de desempenho e indicadores de eficiência. Para tal, utilizaram-se como fontes de estudos autores como Kaplan e Norton (1992), Fagundes et al. (2018), Rampersad (2004), Oliveira (2006), Kotler (2000), Ferrell e Hartline (2009), Behery, Jabeen e Parakandi (2014), Papalexandris et al. (2005), entre outros. Tais referências serviram de sustentação para o desenvolvimento da pesquisa proposta, tendo em vista que os conceitos aqui explorados contribuíram para levantar dados locais, nacionais e internacionais da organização e gestão, como proposto no objetivo específico.

Para que se pudesse caracterizar a organização do atual mercado empreendedor de *Startups* no Tocantins e no Brasil, elaborou-se também um estudo bibliográfico relacionado ao empreendedorismo inovador, e *Startups*. Para tal, autores como Miranda, Santos Júnior e Dias (2016), Stoilov (2015), Dornelas (2001), Mintzberg (1983) foram essenciais para a elucidação dos conceitos referentes a empreendedorismo e inovação, e às *Startups* no contexto empreendedor e da gestão.

Por fim, Likert (1932), Richardson e Wanderley (1985), Antonialli, Antonialli e Antonialli (2017), Carifio e Perla (2007) tiveram importância para a compreensão da escala psicométrica Likert.

De acordo com Fonseca (2002, p. 32), “qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto”. Nesse sentido os levantamentos bibliográficos mencionados foram essenciais para o desenvolvimento da pesquisa, uma vez que permitiram ao investigador cobrir a ampla gama de fenômenos a serem pesquisados diretamente (GIL, 2002).

#### b. Estudo bibliométrico

De acordo com Webster e Watson (2002), a Revisão Sistemática Bibliográfica (RBS), ou estudo bibliométrico, é um método baseado na coleta e na análise sistemática de informações científicas com notório reconhecimento metodológico, transparente e replicável.

Para Levy e Ellis (2006) a RBS possui por premissa a coleta, o conhecimento, a compreensão, a sistematização e a avaliação de artigos científicos em que a intenção é elaborar fundamento teórico-científico sobre um determinado assunto. Para os autores, é necessário o cumprimento de três etapas para a aplicação da metodologia: a entrada (seleção dos dados e filtros de busca), o processamento (documentação e análise) e a saída (resultados).

Segundo Oliveira, Lima e Morais (2016) a bibliometria “é um tipo de pesquisa bibliográfica, proveniente da ciência da Informação, que consiste numa técnica quantitativa e estatística”.

Nesse sentido, foram utilizados, nesta pesquisa, três estudos distintos por meio do emprego da RBS, sendo eles: (1) pesquisa bibliométrica com a finalidade de identificar e comprovar a carência e a necessidade de estudos e pesquisas relacionadas à temática no Brasil e no mundo, como forma de analisar o modelo de gestão de negócios inovadores, e objetivando a estruturação de seus indicadores de eficiência, sobretudo à luz dos aspectos financeiros, de mercado, dos processos internos e do aprendizado, conforme disposto no subitem 1.4 Justificativa; (2) pesquisa bibliométrica com o objetivo de identificar o perfil das pesquisas relativas à gestão de *Startups* no Brasil e no mundo; e (3) pesquisa bibliométrica com vista à identificação e análise de um instrumento de coleta de dados já validado por meio de sua aplicação em estudos anteriores.

Para que fossem percorridos os caminhos das RBS utilizou-se, como fontes de pesquisas, periódicos com abrangência de produção nacional e internacional que pudessem contribuir para os resultados alcançados, optando-se pelos periódicos Spell (*Scientific Periodicals Eletronic Library*), Scopus e Web of Science, por contemplarem os critérios desejados. Pela importância no contexto das pesquisas científicas deliberou-se pela utilização de filtros nos periódicos analisados, de forma que fossem pesquisados apenas artigos, não considerando demais documentos publicados como resenhas, estudos de caso, etc.

Utilizou-se, também, a busca por meio da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD, 2020) e do Catálogo de Teses e Dissertações da Capes. Segundo a BDTD (2019), a biblioteca “integra os sistemas de informação de teses e dissertações existentes nas instituições de ensino e pesquisa do Brasil, e também estimula o registro e a publicação de teses e dissertações em meio eletrônico”. Por sua vez, o Catálogo de Teses e Dissertações da Capes (2019) é um “sistema de busca

bibliográfica, que reúne registros desde 1987. Possui como referência a Portaria nº 13/2006, que instituiu a divulgação digital das teses e dissertações produzidas pelos programas de doutorado e mestrado reconhecidos”.

#### c. Grupo Focal

A fim de identificar os pressupostos (constructos) relativos aos elementos de gestão dos empreendedores do Movimento *Startup* Tocantins propõe-se a realização de um Grupo Focal.

A deliberação pela utilização desse procedimento se dá principalmente por ser uma estratégia de pesquisa qualitativa utilizada principalmente para a obtenção de informações, tais como atitudes, percepções, opiniões e/ou crenças de um grupo específico de pessoas (KITZINGER; BARBOUR, 1999). Ademais, esse método de pesquisa possibilita flexibilidade, economia de tempo e contato direto entre pesquisadores e participantes, o que para Krueger (1994) são vantagens significativas para a estruturação do estudo. Acredita-se, ainda, conforme preconiza Stewart e Shamdasani (1990), que o emprego do Grupo Focal nesta pesquisa possa trazer como benefício mais significativo a possibilidade de sua capacidade de “provocar um efeito sinérgico que não pode ser obtido por meio de entrevistas individuais”.

#### d. Entrevista semi-estruturada

Para a realização do Grupo Focal, como forma de coleta de dados para a identificação dos pressupostos (constructos) relativos aos elementos de gestão dos empreendedores do Movimento *Startup* Tocantins, foi utilizado um roteiro semi-estruturado de entrevista.

O emprego de um instrumento de coleta de dados, por meio da utilização da técnica de entrevista semi-estruturada, é importante devido à necessidade de identificar os principais pontos relevantes à gestão de *Statups*, sob a ótica dos empreendedores, o que permitirá aos entrevistados, de acordo Andrade (2010, p. 38), “contribuir no processo de investigação com liberdade e espontaneidade, sem perder a objetividade”.

Como forma colaborativa para a estruturação metodológica desta pesquisa, Triviños (1987, p. 146) propõe que a entrevista semi-estruturada permita explorar

parte de certos conhecimentos básicos apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

Dessa maneira, a seleção da amostra para o Grupo Focal será de suma importância para o estudo, uma vez que é esperado dos entrevistados o retrato e a representatividade de seus pensamentos, suas opiniões e suas experiências focadas no objetivo da investigação.

Em alerta aos cuidados que devem ser tomados para o desenvolvimento de uma pesquisa semi-estruturada, Manzini (2003) propõe que o pesquisador se concentre e observe alguns detalhes ao elaborar as questões para o entrevistado. Em resumo, é sugerido pelo autor que se tomem “(1) cuidados quanto à linguagem”; (2) cuidados quanto à forma das perguntas; e (3) cuidados quanto à sequência das perguntas nos roteiros”. Dessa maneira, todos cuidados e diligências serão tomados de forma que o estudo cumpra a rigor o seu objetivo.

Como forma de análise, para esse momento as perguntas serão analisadas pelo próprio pesquisador, que fará a ponderação e a pontuação dos resultados obtidos com a utilização da escala Likert (item “f” a seguir) e levando em consideração seus conhecimentos em administração/gestão. Isso permitirá uma posterior comparação com os resultados da pesquisa seguinte, que será a *Survey*.

#### e. Pesquisa *Survey*

Após a identificação dos pressupostos (constructos), levantados por meio do Grupo Focal, foi aplicado um questionário tipo *Survey* estruturado com a utilização da escala psicométrica de Likert, com o objetivo de associar os elementos de gestão identificados na matriz de SWOT de acordo com as perspectivas finanças, mercado, processos internos e aprendizado, preconizadas no BSC.

A escolha da *Survey* se dá por ser um método proposto que visa a questionar diretamente os elementos cujos comportamentos estão sendo estudados, e que conforme Gil (2011) defende, consiste na “solicitação de informações a um quantitativo significativo de respondentes sobre a problemática em foco”.

Ao adotar o modelo do instrumento de coleta de dados *Survey*, Babbie (1999, p. 78) instrui que a pesquisa deva ser “lógica, determinística, geral e parcimoniosa”, e por examinar uma porção da população por meio da aplicação de um questionário estruturado, deva submetê-la a uma amostra representativa. No entanto, Malhotra (2001) assegura que o pesquisador tem a prerrogativa de arbitrar ou decidir, conscientemente, quais e quantos elementos participarão da amostra, o que para Mattar (2001) é uma das razões para a utilização da amostragem não-probabilística, haja vista que por meio do método estatístico é possível, ainda, a obtenção de uma porção que “reflita precisamente a população em questão” (p. 67) e possa não ser o objetivo principal da pesquisa realizada. Nesse sentido, optou-se por uma pesquisa de caráter não-probabilística por conveniência, por meio da aplicação do questionário com os mesmos integrantes participantes da etapa anterior.

De acordo com Cendón, Ribeiro e Chaves (2014), “embora o conceito de *Survey* não tenha sofrido grandes alterações, ao longo dos anos o método recebeu o impacto das tecnologias de informação e comunicação”, o que possibilitou à internet, ao e-mail e outros meios digitais servirem para a coleta de dados, o que para Graeml e Csillag (2008) são fatores positivos que trazem diversas vantagens, citando, entre elas, o fato da internet reduzir “drasticamente os custos das pesquisas”, permitindo que “se trabalhe com amostras muito maiores, proporcionando resposta muito rápidas”.

#### f. Escala psicométrica Likert

Tendo como objetivo propor um modelo teórico de indicadores de gestão para *Startups*, com foco no incremento de seu desenvolvimento e de sua competitividade, foi proposta uma metodologia baseada na aplicação da ferramenta de gestão e desempenho *Balanced Scorecard* com a análise de suas perspectivas por meio do uso qualitativo da matriz SWOT, e o emprego da escala psicométrica Likert, de forma que sejam caracterizados os elementos de gestão identificados na matriz de SWOT de acordo com as perspectivas finanças, clientes, processos internos e aprendizado, preconizadas no BSC.

Idealizada por Rensis Likert (1932), a escala psicométrica é um modelo objetivo de análise dos resultados que possibilita obter o cálculo médio do somatório

dos números de cada item verificado, conforme aprofundado anteriormente no subitem 2.4 Escala Psicométrica Likert.

#### 4.1.1 Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS)

A fim de que se aplicasse a RBS na primeira pesquisa, cujo objetivo foi identificar o perfil das pesquisas relativas à gestão de Startups no Brasil e no mundo, utilizou-se do (a) delineamento, da (b) terminologia e da (c) análise como caminhos metodológicos percorridos, conforme detalhado:

##### a. Delineamento

A consulta junto à base de dados escolhida para a RBS ocorreu por meio da busca de artigos que continham em seus títulos e/ou palavras-chaves e/ou resumos a expressão “*startup*” (e suas possíveis variações, como “*startups*” e/ou “*start-up*” e/ou “*start up*”) concomitantes às expressões referentes às grandes áreas da administração, sendo elas produção, marketing, finanças e logística (OLIVEIRA, 2008), além da palavra “gestão”.

Para o tratamento, a análise e as discussões referentes às informações obtidas por meio dos procedimentos definidos foram utilizadas a planilha do *software* Excel® 2010, com o intuito inicial de identificação e registro dos dados, e o *software* VOSviewer, para a construção e a visualização de redes bibliométricas. Entende-se que tais procedimentos deram condições para que se consiga uma análise dos resultados que cumpra com o objetivo do estudo.

Elaborados, definidos e delimitados os filtros que compuseram a base de artigos analisadas deu-se prosseguimento à pesquisa como proposto e descrito no Quadro 4.

**Quadro 4 - Fases e resultados encontrados na seleção do portfólio bibliográfico**

FASE	OBJETIVO	ATIVIDADE	RESULTADO ESPERADO
Planejamento	Definição dos eixos de pesquisa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “startup” e/ou “startups” e/ou “start-up” e/ou “start up”.</li> <li>• “gestão”</li> <li>• “produção”.</li> <li>• “marketing”</li> <li>• “finanças”</li> <li>• “logística”</li> </ul>	
	Definição das bases para pesquisa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Web of Science</i>.</li> </ul>	
	Delimitações da busca (filtros)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data (período) realizada: 25 de junho de 2019.</li> <li>• As expressões foram pesquisadas nos títulos e/ou palavras-chaves e/ou resumos.</li> <li>• Foram considerados apenas artigos científicos.</li> <li>• Publicações de 2009 até a data presente.</li> <li>• Em língua inglesa.</li> </ul>	
1º) Realização da busca	Pesquisa <i>Web of Science</i>	Pesquisa: termos “startup” e/ou “startups” e/ou “start-up” e/ou “start up”.	Total de 79.368 artigos.
2º) Filtragem dos artigos	Pesquisa <i>Web of Science</i>	1. Exclusão de tipos de documentos diferentes de artigos. Ex.: <i>Papers</i> , Editoriais, <i>Reviews</i> etc	1. 60.549 artigos
		2. Exclusão de área não afim Ex.: ciência ambiental, veterinária etc.	2. 2.610 artigos
3º) Filtragem dos artigos	Pesquisa <i>Web of Science</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. “gestão”</li> <li>2. “produção”</li> <li>3. “marketing”</li> <li>4. “finanças”</li> <li>5. “logística”</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 557 artigos</li> <li>2. 147 artigos</li> <li>3. 826 artigos</li> <li>4. 274 artigos</li> <li>5. 56 artigos</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelo autor.

### b. Terminologia

A pesquisa ocorreu inicialmente na base de dados Web of Science. Definida a base de dados foi necessário determinar o primeiro filtro para início da coleta dos dados. Essa fase se deu buscando artigos (nacionais e internacionais) entre os anos de 2009 e 2019 que apresentassem em seus títulos e/ou palavras-chaves e/ou resumos as expressões *Startup* (e suas variações) (Tabela 6).

**Tabela 6 - Termos utilizados no processo de análise da 1ª fase**

TERMOS
<i>startup</i>
<i>startups</i>
start-up
start up

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Utilizaram-se os termos acima em concomitantes (e/ou), quando foi encontrado, nessa primeira etapa, um total de 79.378 resultados de documentos, o que foi refinado para busca somente de artigos, excluindo-se tipos de documentos diferentes, como por exemplo *Papers*, Editoriais, *Reviwes* etc. Por meio desse filtro puderam ser encontrados 60.549 artigos.

Como forma de buscar a assertividade das amostras para a elaboração do artigo, a pesquisa perpassou nesse segundo momento por um novo filtro. Aqui foram excluídas as áreas de matérias não relacionadas ao objeto da pesquisa, tais como “química”, “matemática”, “ciência ambiental”, “veterinária”, entre outras. Nesse sentido, permaneceram apenas artigos pertinentes a “*management*”, “*business*” e “*economics*”. Como resultados finais foram identificados 2.610 artigos relacionados à *Startup* (e suas variações).

A partir desses resultados, e a fim de cumprir o proposto no estudo, ou seja, reduzir a amostra de acordo com o necessário para a pesquisa, foi aplicado o terceiro filtro na base de dados, contendo as palavras “gestão”, “produção”, “marketing”, “finanças” e “logística”, que estão relacionadas ao objetivo do estudo.

**Tabela 7 - Termos utilizados no processo de análise da 2ª fase**

TERMOS NACIONAIS	TERMOS INTERNACIONAIS
gestão	<i>management</i>
produção	<i>production</i>
marketing	<i>marketing</i>
finanças	<i>finances</i>
logística	<i>logistics</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao aplicar somente a expressão "*management*", tendo em vista a pesquisa anteriormente realizada no Web of Science, pode-se extrair 557 artigos publicados, enquanto apenas para a expressão "*production*" foram encontrados 147 documentos, para "*marketing*" 826 documentos, para "*finances*" 274 documentos e para "*logistics*" 56 documentos.

### c. Análise

A partir desse momento pôde ser realizada a análise dos dados coletados com o auxílio de softwares específicos, conforme descrito na subseção 1.4 – Justificativa e ineditismo do estudo (pág. 21), abordada anteriormente.

## 4.2 Análise de SWOT aplicada às perspectivas do *Balanced Scorecard*

Com o propósito de nortear os aspectos a serem analisados para a construção do modelo de gestão das *Startups* será empregado, nessa etapa, o sistema estratégico estabelecido por Kaplan e Norton (1997) conhecido como *Balanced Scorecard*, por meio da sua estrutura disposta no Quadro 5.

**Quadro 5 - Perspectivas do *Balanced Scorecard***

Finanças
Clientes
Processos internos
Aprendizado

Fonte: Elaborado pelo autor.

A estrutura do Quadro 5 foi utilizada como base para a construção do modelo estratégico SWOT e também para a Pesquisa *Survey*, por meio do levantamento dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças do empreendimento.

Na perspectiva dessas duas teorias, BSC e matriz SWOT pretende-se, como proposta metodológica, identificar elementos do ponto de vista das finanças, do mercado, dos processos internos e do aprendizado, sob a ótica dos pontos fortes, dos pontos fracos, das oportunidades e das ameaças de cada uma dessas perspectivas. Tais teorias, combinadas como método a ser aplicado no estudo, tornam-se

essenciais para o cruzamento das variáveis elucidadas para promoção do processo de diagnóstico situacional das *Startups* pesquisadas.

Para tal, percorreu-se quatro fases conforme disposto no Quadro 6.

**Quadro 6 - Fases da pesquisa SWOT aplicada às perspectivas do *Balanced Scorecard***

	TIPO DE ABORDAGEM	TIPO DE PROCEDIMENTO	INSTUMENTO DE COLETA DE DADOS
Fase 1	Pesquisa qualitativa	Grupo Focal	Entrevista
Fase 2	Pesquisa qualitativa	<i>Survey</i> – Likert	Questionário
Fase 3	Combinação das variáveis	Grupo Focal x Likert x SWOT	
Fase 4	Proposta de indicadores de gestão para <i>Startups</i>		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa maneira, a coleta de dados para a construção do SWOT foi planejada para ser elaborada a partir das quatro fases, conforme segue:

- **Fase 1**

Foi proposta uma pesquisa qualitativa com a realização de um Grupo Focal, utilizando como amostra empreendedores do Movimento *Startup* Tocantins. Para tal, foi aplicado um roteiro semi-estruturado de entrevista a ser analisado pelo próprio pesquisador, de acordo com sua sensibilidade às respostas obtidas durante a entrevista, quando se tem como objetivo identificar os pressupostos (constructos) relativos aos elementos de gestão dos empreendimentos estudados.

- **Fase 2**

Em seguida, propõe-se uma pesquisa qualitativa por meio da aplicação de um questionário tipo *Survey* associado a escala psicométrica Likert à mesma amostra de empreendedores do Movimento *Startup* Tocantins, anteriormente entrevistados. Nessa fase o objetivo será pontuar os elementos de gestão identificados na matriz SWOT de acordo com as perspectivas de finanças, de clientes, de processos internos e de aprendizado, sob a ótica dos gestores.

- **Fase 3**

Na terceira fase elabora-se a combinação das variáveis identificadas por meio das pesquisas anteriormente realizadas. O objetivo, nesse momento, será alocar os pressupostos (constructos) identificados de acordo com o Grupo Focal e a Pesquisa *Survey*. Os resultados aqui obtidos permitirão ao pesquisador construir os indicadores do modelo teórico de planejamento de eficiência de gestão para as *Startups*.

- **Fase 4**

Tendo em vista que o objetivo desse estudo é construir um modelo teórico de planejamento, por meio de indicadores de gestão para *Startups* e utilizando-se dos métodos *Balanced Scorecard* e matriz SWOT, perpassadas as três fases anteriores, a quarta e última fase da pesquisa tem como finalidade propor os indicadores de gestão para as *Startups*.

#### **4.2.1 Fase 1 – Grupo Focal (Coleta de dados para análise de SWOT)**

Para cumprimento da primeira fase propõe-se uma pesquisa de caráter qualitativo, por meio da realização de um Grupo Focal com amostra de empreendedores integrantes do Movimento *Startup* Tocantins, aplicando-se um roteiro semi-estruturado de entrevista (Apêndice I), a fim de identificar os pressupostos (constructos) relativos aos elementos de gestão desses empreendimentos.

Com vista a elaborar uma pesquisa válida e aceita, foi realizado neste estudo um Grupo Focal considerando entre 06 e 08 participantes, por critério de conveniência. Compreende-se como uma amostra aceitável para o Grupo Focal entre 08 a 12 indivíduos, de acordo com Stewart e Shamdasani (1990). Por sua vez, Kinalski et al. (2017) recomendam grupos menores, constituídos por intervalo entre 05 e 07 participantes.

Para que se consiga atingir tais objetivos de pesquisa, a validação do roteiro realizou-se por meio da aplicação do pré-teste com dois empreendedores do universo proposto. Tinha-se como intenção identificar antecipadamente qualquer tipo

de problema que possa comprometer a validação dos pressupostos a serem identificados, assim como perceber, e caso necessário, corrigir falhas existentes em sua aplicação, como por exemplo, relativas à compreensão do vocabulário a ser utilizado com os pesquisados, a estrutura e a sequência das perguntas no roteiro.

Acredita-se que “um moderador efetivo é crítico para o sucesso de um Grupo Focal” (MARIA; MARIE, 1997), e nesse sentido, para que houvesse todo cuidado, atenção e diligência na conduta da aplicação do instrumento de coleta de dados semi-estruturado por meio do Grupo Focal, o próprio pesquisador conduziu todo o processo.

Pelo fato de o pesquisador conduzir todo o procedimento do Grupo Focal possibilitou-se, também, analisar as respostas dadas pelos entrevistados. Essas, relacionadas às quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* para a elaboração do SWOT fatores internos das *Startups* estudadas.

Para a análise dessa etapa foi utilizada a Escala Likert de cinco pontos (RENSIS LIKERT, 1932), conforme disposto na Tabela 8.

**Tabela 8 - Escala da ponderação Likert (concordância do entrevistador/entrevistado)**

Grau de concordância/Discordância	Pontuação
Discordo totalmente	-2
Discordo parcialmente	-1
Indeciso/indiferente	0
Concordo parcialmente	+1
Concordo totalmente	+2

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 8 mostra a escala ponderada Likert, que foi utilizada pelo pesquisador entrevistador do Grupo Focal para quantificar as respostas qualitativas dos entrevistados, em dados numéricos, a fim de poder comparar a posteriori com a Pesquisa *Survey*.

Os entrevistados que não responderam às questões ou que não expressaram algum tipo de conhecimento ou concordância com o tema em discussão tiveram pontuação 0 (Indeciso/indiferente) atribuída.

É importante ressaltar que a atribuição da pontuação na escala Likert para as perguntas qualitativas foi realizada de acordo os conhecimentos em administração/gestão do pesquisador, e conforme sua sensibilidade às respostas obtidas durante a entrevista.

Como forma de possibilitar a posterior análise das respostas de cada questão identificadas por meio da pesquisa tipo Grupo Focal, foram calculadas suas médias ponderadas geral e dos respondentes, sendo possível uma pontuação final entre -2 e +2, o que permite alocar cada pressuposto (constructo), identificado nessa primeira fase, por meio dos itens da matriz SWOT ao seu respectivo quadrante, de acordo com o total da média ponderada dos respondentes (somente de quem respondeu à questão), conforme pontuação especificada na Tabela 9.

**Tabela 9 - Médias totais das pontuações de cada item e sua alocação nos quadrantes da matriz SWOT para o Grupo Focal**

Média ponderada respondentes	SWOT	Quadrante
Até 0,5 ponto	Fraqueza	2º
De 0,5 a 1 ponto	Ameaça	4º
De 1 a 1,5 pontos	Oportunidade	3º
Acima de 1,5 pontos	Força	1º

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma vez que a matriz de SWOT contempla em sua estrutura quatro variáveis a serem analisadas, sendo elas pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, deliberou-se que a combinação das informações se deu por segregação dos pressupostos (constructos) em fatores internos, sendo eles as forças ou as fraquezas (primeiro ou segundo quadrantes), e em fatores externos que podem influenciar o ambiente interno das *Startups* do Tocantins, as oportunidades internas de melhorias das *Startups* ou as ameaças internas para o futuro das *Startups* (terceiro ou quarto quadrantes), conforme o modelo de matriz SWOT proposto no Quadro 7.

**Quadro 7 - Modelo proposto de matriz SWOT para os fatores internos das *Startup* do Tocantins**

	Ajuda	Atrapalha
Fatores internos das <i>Startups</i>	1º quadrante Forças	2º quadrante Fraquezas
Fatores externos que podem influenciar o ambiente interno das <i>Startups</i>	3º quadrante Oportunidades internas de melhorias das <i>Startups</i>	4º quadrante Ameaças internas para o futuro das <i>Startups</i>

Fonte: adaptado de Silva (2009)

O instrumento de coleta de dados a ser aplicado nas pesquisas (Apêndice I) possui como foco a busca de informações relativas aos fatores internos das *Startups* estudadas. Nesse sentido, as respostas pretendidas possuirão apenas características relacionadas aos fatores internos (forças e fraquezas) das empresas. Dessa maneira, os atributos relacionados aos fatores externos (oportunidades e ameaças) serão arbitrados, pelo pesquisador, como pressupostos (constructos) relacionados aos fatores internos das *Startups*, a serem dispostos no 3º ou 4º quadrante, conferindo a eles as denominações de oportunidades internas de melhorias das *Startups*, ou ameaças internas para o futuro da *Startup*, respectivamente.

Conforme a Tabela 9 anteriormente exposta, as questões com respostas pontuadas até 0,5 serão caracterizadas como uma fraqueza das *Startups*, a serem dispostas no 2º quadrante. As questões que obtiverem de 0,5 a 1 ponto, ameaças internas para o futuro das *Startups*, a serem alocadas no 4º quadrante. Para as sentenças com pontuação de 1 a 1,5, oportunidades internas de melhorias das *Startups*, a serem imputadas no 3º quadrante. Já as questões com respostas acima de 1,5 pontos serão qualificadas como uma força a ser disposta no 1º quadrante.

Destaca-se que todo o percurso de combinação do somatório das pontuações das questões realizadas se deu para cada uma das perspectivas preconizadas no BSC, tendo como resultado final, para a análise, informações organizadas conforme esquema apresentado no Quadro 8, que traz as informações consolidadas e subdivididas como forma de análise do Grupo Focal, assim como as

médias ponderadas totais por respondentes, agrupadas por perspectiva do *Balanced Scorecard*.

**Quadro 8 - Modelo de análise consolidada das respostas das pesquisas SWOT e Survey**

Perspectiva BSC – Finanças		
F1	Pontuação	Xº quadrante
F2	Pontuação	Xº quadrante
F3	Pontuação	Xº quadrante
F4	Pontuação	Xº quadrante
F5	Pontuação	Xº quadrante
F6	Pontuação	Xº quadrante
Média ponderada		0,00

Perspectiva BSC – Clientes		
C1	Pontuação	Xº quadrante
C2	Pontuação	Xº quadrante
C3	Pontuação	Xº quadrante
C4	Pontuação	Xº quadrante
C5	Pontuação	Xº quadrante
C6	Pontuação	Xº quadrante
Média ponderada		0,00

Perspectiva BSC – Processos internos		
P1	Pontuação	Xº quadrante
P2	Pontuação	Xº quadrante
P3	Pontuação	Xº quadrante
P4	Pontuação	Xº quadrante
P5	Pontuação	Xº quadrante
P6	Pontuação	Xº quadrante
Média ponderada		0,00

Perspectiva BSC – Aprendizado		
A1	Pontuação	Xº quadrante
A2	Pontuação	Xº quadrante
A3	Pontuação	Xº quadrante
A4	Pontuação	Xº quadrante
A5	Pontuação	Xº quadrante
A6	Pontuação	Xº quadrante
Média ponderada		0,00

Questões gerais		
G1	Pontuação	Xº quadrante
G2	Pontuação	Xº quadrante
Média ponderada		0,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Frente ao somatório das médias ponderadas totais por respondentes de cada eixo do BSC, e das questões gerais submetidas à discussão no Grupo Focal, foi possibilitado ao pesquisador atribuir a perspectiva relacionada às suas características (força, fraqueza, oportunidades internas de melhorias das *Startups*, e ameaças internas para o futuro das *Startups*) ao quadrante do SWOT correspondente, conforme já descrito na Tabela 9.

#### 4.2.2 Fase 2 – Pesquisa *Survey* (Coleta de dados para análise SWOT)

Para cumprimento da segunda fase propôs-se uma pesquisa de caráter qualitativo por meio da aplicação de um questionário tipo *Survey*. Como complemento à metodologia da pesquisa proposta, pretende-se utilizar a escala psicométrica Likert, que tem como finalidade pontuar os elementos de gestão identificados na matriz de SWOT para o ambiente interno das *Startups* estudadas, de acordo com as perspectivas finanças, clientes, processos internos e aprendizado, preconizadas no *Balanced Scorecard*.

Como essa etapa tem como finalidade explorar os pressupostos identificados na fase 1 (4.2.1 Fase 1 – Grupo Focal – Coleta de dados para análise SWOT) sob a perspectiva da escala de Likert, a Pesquisa *Survey* contribuiu para os objetivos deste estudo, tendo como principais funções a descrição e a exploração dos dados (LIMA, 2016, p. 39) de forma que seja possível a análise e avaliação do modelo de gestão dos empreendedores.

Para tal, conforme já mencionado por meio da Tabela 8, as respostas dos gestores ao questionário possuirão uma escala de variação de “concordância do entrevistado” entre -2 e +2 pontos, sendo -2 “Discordo totalmente” e -1 “Discordo parcialmente” para as sentenças em que o gestor compreender não serem condizentes com as suas práticas de gestão. Já para as práticas em que entenda conduzir de forma adequada foram atribuídas pontuações +1 “Concordo parcialmente” e +2 “Concordo totalmente”. As questões são fechadas e estão distribuídas conforme o modelo no Quadro 9, e questionário no Apêndice II.

**Quadro 9 - Modelo do questionário de Likert**

FINANÇAS						
F1	Possuo conhecimento específico sobre gestão financeira.	-2	-1	0	+1	+2
F2	Projeto fluxo de caixa das atividades e da empresa.	-2	-1	0	+1	+2
F3	Elaboro e analiso a viabilidade de projetos dos investimentos.	-2	-1	0	+1	+2
F4	Faço gestão de custos.	-2	-1	0	+1	+2
F5	Defino preço dos produtos/serviços por meio de alguma metodologia.	-2	-1	0	+1	+2
F6	Mantenho distinção entre as finanças pessoais e as finanças da empresa.	-2	-1	0	+1	+2
CLIENTES						
C1	Identifico e defino estratégias de comercialização.	-2	-1	0	+1	+2
C2	Identifico canais de comercialização.	-2	-1	0	+1	+2
C3	Conheço meu(s) concorrente(s).	-2	-1	0	+1	+2

Continua...

C4	Possuo segmento de clientes.	-2	-1	0	+1	+2
C5	Obtenho rentabilidade por meio do meu produto/serviço.	-2	-1	0	+1	+2
C6	Estabeleço vínculo com o cliente.	-2	-1	0	+1	+2
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>						
P1	Defino sobre as formas de organização da produção.	-2	-1	0	+1	+2
P2	Defino sobre contratação de serviços de terceiros.	-2	-1	0	+1	+2
P3	Supervisiono as atividades de produção.	-2	-1	0	+1	+2
P4	Estimo preços futuros e médios para produtos/serviços de fornecedores.	-2	-1	0	+1	+2
P5	Possuo controles eletrônicos das atividades/operações.	-2	-1	0	+1	+2
P6	Possuo um sistema de informação gerencial implantado.	-2	-1	0	+1	+2
<b>APRENDIZADO</b>						
A1	Possuo um canal de comunicação e aprendizado.	-2	-1	0	+1	+2
A2	Defino formas de comunicação e liderança.	-2	-1	0	+1	+2
A3	Motivo os trabalhadores.	-2	-1	0	+1	+2
A4	Possuo programa de treinamento e de desenvolvimento profissional.	-2	-1	0	+1	+2
A5	Os profissionais da <i>Startup</i> possuem nível superior completo.	-2	-1	0	+1	+2
A6	Possuo alguma medida de desempenho individual ou da equipe.	-2	-1	0	+1	+2
<b>QUESTÕES GERAIS</b>						
G1	Acredita que uma <i>Startup</i> deva ser administrada nos mesmos moldes de uma empresa convencional?	-2	-1	0	+1	+2
G2	Qual outro aspecto importante acredita que deva ser considerado para uma gestão eficiente de uma <i>Startup</i> ?	-2	-1	0	+1	+2

Fonte: Elaborado pelo autor.

O questionário foi elaborado pelo Formulário Google (Drive) quando se pretende, nessa etapa, fazer seu envio por e-mail para posterior análise dos resultados. Da mesma forma como aconteceu na fase 1, e para que se consiga suprimir qualquer tipo de intercorrência que possa desqualificar o estudo, o próprio pesquisador conduzirá o processo de pesquisa em todas as etapas com vista a assegurar o cuidado, a atenção e a diligência na conduta da aplicação do instrumento de coleta de dados.

Após confirmação das respostas dos gestores das *Startups*, os caminhos a serem percorridos seguirão para a análise e interpretação dos dados. Assim como detalhado na etapa anterior (4.2.1 Fase 1 – Grupo Focal – Coleta de dados para análise de SWOT) será considerada a pontuação para matriz SWOT descrita na Tabela 9, e utilizado o modelo de análise consolidada das respostas, esquematizado no Quadro 8.

Frente ao somatório das médias ponderadas totais por respondentes de cada eixo do BSC e das questões gerais levantadas por meio do questionário *Survey*, será atribuída a perspectiva relacionada às suas características (força, fraqueza,

oportunidades internas de melhorias das *Startups*, e ameaças internas para o futuro das *Startups*) ao quadrante do SWOT correspondente, conforme também já descrito na Tabela 9.

**4.2.3 Fase 3 – Combinação Fase 1 (Grupo Focal) e Fase 2 (Survey)**

Como forma de consolidar as variáveis identificadas por meio das pesquisas tipo Grupo Focal e *Survey* (Likert), realizadas anteriormente, pretendeu-se na terceira fase combinar as análises feitas das etapas anteriores.

Para tal, foram usadas análises realizadas e apresentadas conforme modelo do Quadro 8, para que uma nova média ponderada seja identificada com base nos resultados das fases anteriores, combinando as pesquisas tipo Grupo Focal e *Survey* em cada uma das perspectivas preconizadas pelo *Balanced Scorecard*, tendo como resultado final as informações agrupadas.

Após a elaboração do quadro de análise consolidada das respostas da fase 3, pretende-se distribuir as questões utilizadas nos instrumentos de coletas de dados nos quadrantes do SWOT de acordo com suas pontuações. Foi utilizado aqui o mesmo critério anteriormente proposto e descrito por meio do Quadro 7. Espera-se como resultado a apresentação da combinação das fases 1 e 2, conforme quadro abaixo:

**Quadro 10 - Esquema da aplicação do BSC à matriz SWOT para o ambiente interno das**

<i>Startups</i>		Ajuda	Atrapalha
Fatores internos das <i>Startups</i>	Forças	X1; X2; X3...	Oportunidades internas de melhoria das <i>Startups</i>
	X1; X2; X3...	X1; X2; X3...	X1; X2; X3...
	X1; X2; X3...	X1; X2; X3...	X1; X2; X3...
	X1; X2; X3...	X1; X2; X3...	X1; X2; X3...
	X1; X2; X3...	X1; X2; X3...	X1; X2; X3...
	X1; X2; X3...	X1; X2; X3...	X1; X2; X3...
Fatores externos que podem influenciar o ambiente interno das <i>Startups</i>	Fraquezas	X1; X2; X3...	Ameaças internas para o futuro das <i>Startups</i>
	X1; X2; X3...	X1; X2; X3...	X1; X2; X3...
	X1; X2; X3...	X1; X2; X3...	X1; X2; X3...
	X1; X2; X3...	X1; X2; X3...	X1; X2; X3...
	X1; X2; X3...	X1; X2; X3...	X1; X2; X3...
	X1; X2; X3...	X1; X2; X3...	X1; X2; X3...

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda:

Perspectiva BSC – Finanças
Perspectiva BSC – Clientes
Perspectiva BSC – Processos internos
Perspectiva BSC – Aprendizado
Questões gerais
Perspectivas do BSC

#### 4.2.4 Validação dos instrumentos de coleta de dados

Dentro do contexto da pesquisa proposta, de forma que se pudesse aplicar tanto o roteiro semi-estruturado (fase 1) quanto o questionário *Survey* (fase 2), foi elaborada uma pesquisa complementar a fim de identificar, analisar e adaptar à necessidade desse estudo, um instrumento de coleta de dados já validado por meio de sua aplicação em estudos anteriores, possibilitando que se cumpra com o objetivo deste estudo.

Como método de investigação optou-se pela utilização dos princípios da pesquisa bibliográfica (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009), tendo como material de apoio investigativo principalmente artigos, teses e dissertações. Para tal, optou-se pela realização de uma Revisão Sistemática Bibliográfica (RBS), uma vez que o método se baseia na coleta e na análise sistemática de informações científicas com notório reconhecimento metodológico, transparente e replicável (WEBSTER; WATSON, 2002).

Inicialmente se utilizou da investigação por meio das bases de dados Spell (*Scientific Periodicals Eletronic Library*) e Scopus, uma vez que são fontes de consultas que asseguram a cobertura de artigos de relevância e expressividade, com abrangências nacionais e internacionais. Para a realização dessas pesquisas foram delimitadas as buscas por artigos publicados nos últimos 5 anos, que apresentassem em seus títulos e/ou palavras-chaves e/ou resumos as expressões “gestão”, e posteriormente, “administração”, concomitantes à expressão “*Startup*”, digitadas tanto em português quanto em inglês.

Como resultado dessa investigação, realizada em 22 de outubro de 2019, perpassados todos os filtros delimitados, obteve-se como resultados:

**Tabela 10 - Resultados da Revisão Sistemática Bibliográfica**

	Spell	Scopus
Gestão + <i>Startup</i>	03 artigos	00 artigos
Administração + <i>Startup</i>	00 artigos	1 artigo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como continuidade da análise, a fim de identificar artigos com possíveis instrumentos de coleta de dados já validados por meio de sua aplicação em estudos anteriores, o pesquisador realizou a leitura dos resumos de cada um desses artigos. Por meio dessa leitura foi detectado apenas 01 artigo correlato aos objetivos aqui propostos, leitura efetuada na íntegra, evidenciando seu alinhamento ao estudo.

Como sequência à pesquisa e a fim de explorar teses e dissertações referentes à temática proposta, elaborou-se também uma busca por meio da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e do Catálogo de Teses e Dissertações da Capes. Utilizou-se como delimitação da pesquisa teses e dissertações publicadas nos últimos 5 anos, que apresentassem em seus títulos e/ou palavras-chaves e/ou resumos as expressões “gestão”, e posteriormente, “administração”, concomitantes à expressão “*Startup*”.

Para o BDTD foram atribuídas as variáveis propostas juntamente com o filtro de área de conhecimento referente à “ciências sociais e aplicadas/administração”. Devido a grande quantidade de teses e dissertações encontradas no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, além de se atribuir as variáveis propostas, juntamente com o filtro de área de conhecimento referente à “administração/administração de empresas”, foi retirada uma amostra aleatória, semelhantemente ao quantitativo de publicações encontradas no BDTD, conforme disposto na Tabela 11. Ambas as investigações foram realizadas em 22 de outubro de 2019.

**Tabela 11 - Resultados da Revisão Sistemática Bibliográfica**

	BDTD	Capes
Gestão + <i>Startup</i>	2	8.806
Administração + <i>Startup</i>	2	17.074

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em seguida, o pesquisador realizou a leitura dos resumos de cada uma dessas teses e dissertações, a fim de investigar as produções que pudessem atender à necessidade do estudo proposto. Por meio dessa leitura identificou-se apenas um trabalho correlato aos objetivos aqui propostos, cuja leitura integral, comprovou seu alinhamento ao estudo.

Optou-se também pela utilização do estudo intitulado *Gestão empresarial de micro e pequenos negócios: um modelo de administração para as MPEs de Palmas - TO*, defendida no ano de 2011, como Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional, das Faculdades Alves Faria, como requisito para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional na linha de pesquisa *Gestão Estratégica de Empreendimentos*. A escolha se deu, inicialmente, pelo fato de que o questionário (Anexo I) aplicado à referida pesquisa possui proximidade com o estudo aqui proposto, tendo sido já validado, o que permite maior confiabilidade e assertividade.

O referido estudo teve como objetivo “Analisar a gestão das micro e pequenas empresas de Palmas (TO), avaliando o grau de sistematização e utilização de ferramentas administrativas, tendo como referência as melhores práticas da gestão de empreendimentos” (GOMES, 2011) quando um questionário com as melhores práticas de gestão foi utilizado, e que, concomitantemente com os demais estudos (artigos, teses e dissertações) selecionados para essa fase daria condições para a elaboração tanto do roteiro de entrevista semi-estruturado para a 1ª fase da pesquisa, quanto do questionário *Survey* aplicado na 2ª fase, contribuindo assim para que se cumpra o objetivo proposto neste estudo.

### **4.3 Justificativa e Caracterização das *Startups* estudadas**

Foi identificado, por meio da Tabela 2, que entre os anos de 2009 e 2019 o Brasil colaborou com 3,41% dos autores das publicações mundiais referentes a *Startup* relacionado à gestão. Tal estatística se demonstra incipiente quando se considera a vasta gama de assuntos relacionados a esse tipo de empresas a serem abordados e discutidos. Como forma comparativa, só os Estados Unidos, por exemplo, nesse mesmo período, contribuíram com 27,82% dos autores que se propuseram a discutir o assunto, o que demonstra mais interesse por parte deles no

conhecimento sobre a gestão relacionada aos empreendimentos *Startups* do que os autores brasileiros.

Percebeu-se, ainda, que das poucas pesquisas nacionais sobre a temática nenhuma tratava especificamente de empresas situadas na região norte do Brasil, sobretudo no estado do Tocantins. Nesse sentido, a elaboração de uma pesquisa pioneira sobre gestão em *Startup* é justificada nessa região, o que pode abrir precedentes a outros estudos que colaborem para a construção e a promoção do conhecimento, potencializando o ensino e a aprendizagem sobre a gestão em *Startups* com vista ao desenvolvimento empresarial desse setor.

Nesse sentido, o estudo foi realizado com empreendedores de *Startups* participantes do Movimento *Startup* Tocantins. Trata-se de uma “comunidade tocantinense de *Startups*, empreendedores, inovadores ou/e entusiastas pelo assunto” (STARTUP TO, 2019). De acordo com o sítio, o movimento tem por objetivo principal “fomentar e difundir a cultura de *Startups*, promovendo eventos, dando visibilidade aos cases de sucesso e meios para ensino de técnicas de empreendedorismo”.

Além de integrarem a comunidade de *Startups* desse movimento, as empresas participantes desta pesquisa possuem algumas características a serem destacadas por meio da Tabela 12. São elas:

**Tabela 12 - Características das empresas participantes da pesquisa**

ENTREVISTADO	Município	Nível de Formação	Empresa formal/informal	Tempo de constituição da empresa	Qtd. sócios	Qtd. funcionários
A	Palmas	Superior completo	Formal	2 anos	2	1
B	Palmas	Segundo grau completo	Formal	9 anos	1	17
C	Araguaína	Superior completo	Formal	2 anos	3	0
D	Palmas	Superior incompleto	Formal	10 anos	1	12
E	Palmas	Superior completo	Formal	19 anos	2	12
F	Palmas	Superior completo	Formal	15 anos	1	5

Fonte: Elaborado pelo autor.

O levantamento feito com os empresários evidencia algumas particularidades e características em comum entre os seis integrantes da amostra. Todas as *Startups* estão formalizadas e possuem em média 10 anos de constituição. Possuem entre 01 e 17 colaboradores e todas fazem parte do Movimento *Startup* Tocantins.

Outro ponto interessante é o fato de a maioria de seus proprietários terem curso superior completo, sendo este com formação em Administração, Direito, Análise de Sistemas e Agronomia. Figueira et al. (2017) acentuam que as formações profissionais dos gestores de *Startups* estão quase sempre associadas aos seus ramos de negócios. Nesse sentido, percebe-se que pelas formações acima descritas esses empreendimentos não seguem o princípio proposto pelos autores, apresentando uma desconexão entre a teoria e a prática aqui verificada.

#### 4.4 Matriz de associação metodológica

Como forma consolidada e sintética de análise metodológica da pesquisa proposta o estudo desenvolveu-se de acordo com o descrito no Quadro 11.

Quadro 11 - Matriz de associação metodológica

Como aperfeiçoar os métodos de gerenciamento organizacional e o planejamento das <i>Startups</i> no Estado do Tocantins?	
Objetivo geral	Construir um modelo teórico de planejamento por meio de indicadores de gestão para <i>Startups</i> , utilizando-se dos métodos <i>Balanced Scorecard</i> , matriz SWOT, para o ambiente interno, e escala psicométrica Likert.
Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Desenvolver novo modelo de gestão administrativa, criando (construindo) indicadores de gestão nas perspectivas financeira, de mercado, de processos internos e de aprendizado utilizando-se dos métodos <i>Balanced Scorecard</i> e matriz SWOT para as <i>Startups</i> no estado do Tocantins.</li> <li>b. Aplicar os indicadores de gestão e planejamento construídos, contemplando indicadores financeiro, de clientes, de processos internos e de aprendizado para o grupo de <i>Startups</i> do Tocantins estudada nessa tese.</li> </ol>
Eixos teóricos	<ol style="list-style-type: none"> <li>I. Planejamento, estratégia e competitividade;</li> <li>II. <i>Balanced Scorecard</i>;</li> <li>III. Matriz SWOT;</li> <li>IV. Medidas de desempenho e indicadores de eficiência;</li> <li>V. Escala psicométrica Likert;</li> <li>VI. Empreendedorismo inovador e <i>startup</i>;</li> <li>VII. Empreendedorismo e inovação.</li> </ol>

Continua...

Pressupostos ou hipóteses	Como aperfeiçoar os métodos de gestão dos empreendedores do Movimento <i>Startup</i> Tocantins relativos a: I. Finanças; II. Mercado; III. Processos internos; IV. Aprendizado.
Metodologia de pesquisa	I. Quanto aos objetivos: a. pesquisa exploratória; b. pesquisa descritiva; c. pesquisa explicativa.  II. Quanto à abordagem: a. pesquisa qualitativa; b. pesquisa quantitativa.  III. Quanto aos procedimentos: a. levantamento bibliográfico; b. estudo bibliométrico; c. Grupo Focal; d. análise SWOT; e. entrevista semi-estruturada; f. Pesquisa <i>Survey</i> ; g. escala psicométrica Likert.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.4 Produtos finais

1. Identificação do perfil das pesquisas relativas à gestão de *Startups* no Brasil e no mundo;
2. Caracterização do perfil das *Startups* no estado do Tocantins;
3. Identificação dos critérios de gestão nas *Startups*;
4. Construção da matriz SWOT para identificação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades internas de melhorias e ameaças internas para o futuro das *Startups* no estado do Tocantins;
5. Construção dos Indicadores-Perspectiva Delson-Gomes relativos às finanças, aos clientes, aos processos internos e ao aprendizado, sob a ótica da gestão para *Startups*;
6. Proposta dos indicadores  $IPDG_{finanças}$ ,  $IPDG_{clientes}$ ,  $IPDG_{processos}$ ,  $IPDG_{aprendizado}$  e  $IPDG_{geral}$ , e suas intensidades.
7. Análise das *Startups* do Tocantins segundo os Indicadores-Perspectiva Delson-Gomes.
8. Propostas de ações de melhorias para as *Startups* do Tocantins estudadas.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Atualmente o estado do Tocantins possui 43 *Startups* em atividade (ABSTARTUP<sup>2</sup>, 2020), as quais são participantes do Movimento *Startup* Tocantins.

Segundo Startup TO (2019), integram essa comunidade “empreendedores, inovadores e/ou entusiastas pelo assunto” que possuem como objetivo principal “fomentar e difundir a cultura de *Startups*, promovendo eventos, dando visibilidade aos cases de sucesso e meios para ensino de técnicas de empreendedorismo”.

Desse universo, o destaque de empresas por segmento é dado para as *Startups* voltadas para o agronegócio, seguido pelos segmentos de finanças e da construção civil, conforme pode ser verificado por meio da Tabela 13.

**Tabela 13 - *Startups* por segmentação no estado do Tocantins**

Segmento	Quantidade de <i>Startups</i>
Agronegócio	04
Finanças	03
Construção Civil	02
Entretenimento	02
Eventos e Turismo	02
Serviços Profissionais	02
Varejo / Atacado	02
Vendas e Marketing	02
Advertising	01
Outros	23

Fonte: ABSTARTUP<sup>3</sup>.

Ressalta-se que o agronegócio é a atividade econômica predominante no estado do Tocantins, o que demonstra uma busca por oportunidades nessa segmentação por meio dos produtos e serviços empreendidos nessa região.

De acordo com o Mapeamento de Comunidades – Região Norte (ABSTARTUP<sup>3</sup>, 2019) as empresas estão instaladas em sua maioria na capital do estado, Palmas, com 31 (trinta e uma) *Startups*. Em seguida Araguaína, que sedia 10 (dez) dessas empresas. As outras duas estão, segundo o estudo, estabelecidas em Gurupi e Paranã.

Como público-alvo 12 (doze) das *Startups* listadas no mapeamento possuem o B2B (*Business to Business*) como característica predominante, seguido

por 09 (nove) empresas B2B2C (*Business to Business to Consumer*). Ou seja, em sua maioria as empresas possuem como proposta para seus produtos e/ou serviços agregar valor a outras empresas, pessoas jurídicas.

O Mapeamento de Comunidades – Região Norte (ABSTARTUP<sup>3</sup>, 2019) nos evidencia ainda o modelo de receita das *Startups* no estado do Tocantins, conforme pode ser observado por meio da Tabela 12.

**Tabela 14 - Modelo de receita das *Startups* no estado do Tocantins**

Modelo de receita	Quantidade de <i>Startups</i>
<i>Marketplace</i>	11
SaaS	09
<i>Consumer</i>	03
API	02
Outros	18

Fonte: ABSTARTUP<sup>3</sup>.

De acordo com o levantamento, 11 (onze) *Startups* monetizam e geram receitas por meio do *Marketplace*, ou seja, vendem seus produtos e serviços por meio de uma plataforma on-line, conectando-se com seus clientes principalmente por meio digital. Em complemento a esse modelo, o SaaS (*Software* baseado na WEB) também é bastante utilizado por essas empresas no Tocantins, uma vez que 09 (nove) delas utilizam como estratégia de remuneração a disponibilização de seus serviços por meio da internet.

### **5.1 Fase 1 – Grupo Focal (Resultados e análise dos dados coletados para análise de SWOT)**

O Grupo Focal foi constituído por meio da escolha de uma amostra de empreendedores do Movimento *Startup* Tocantins. Para tal, foi realizada uma entrevista com todo o grupo, reunido em um mesmo local, utilizando-se um roteiro semi-estruturado (Apêndice I). O objetivo foi identificar os pressupostos (constructos) relativos aos elementos de gestão desses empreendimentos.

Após caracterizado o universo da pesquisa (subitem 4.3 Justificativa e Caracterização das *Startups* estudadas) o primeiro passo foi a aplicação do roteiro

semi-estruturado a dois empreendedores, com o intuito de identificar antecipadamente qualquer tipo de problema que pudesse comprometer a validação dos pressupostos a serem identificados. Teve-se como participantes os empreendedores D e F, caracterizados anteriormente por meio da Tabela 12.

O pré-teste foi de grande importância, tendo em vista que por meio de sua aplicação pôde-se constatar e corrigir falhas existentes relativas à compreensão do vocabulário e termos técnicos utilizados, assim como a estrutura e a sequência das perguntas do roteiro. Outro fator importante elucidado pelo pré-teste foi a constatação de que, embora os empresários se mostrassem solícitos à pesquisa, o tempo escasso devido às atividades diárias que envolvem seus negócios, demonstraram-se também, aparentemente, incomodados com o relógio e a finalização da entrevista, sugerindo assim ao pesquisador brevidade e objetividade na aplicação do roteiro.

Efetuada o pré-teste, foi realizada a entrevista com os participantes. Conforme recomendação de Kinalski et al. (2017), compreende-se como aceitável para essa fase da pesquisa uma amostra entre 05 e 07 participantes. Nesse sentido, o estudo considerou 06 empresários, escolhidos e convidados por critério de conveniência do pesquisador, os quais foram mantidos de forma anônima por motivos de preservação e sigilo.

Ressalta-se que o próprio pesquisador conduziu todos os processos descritos anteriormente, permitindo que algumas vantagens, como as descritas por ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNADJER (1998, p. 164), pudessem ser incorporadas ao estudo. São essas vantagens (a) a adequação ao “nível de conhecimento ou à capacidade verbal dos sujeitos”; (b) a conferência da “sinceridade de certas respostas que, às vezes, são dadas só para ‘causar boa impressão’”; (c) a identificação dos “comportamentos não intencionais ou inconscientes e explorar tópicos que os informantes não se sentem à vontade para discutir”; e (d) o registro de “comportamentos em seu contexto temporal-espacial”.

Acreditou-se que todo cuidado, atenção e diligência envolvidos na conduta da aplicação da entrevista contribuíram para a validação da coleta dos dados, elucidando com maior credibilidade os elementos pesquisados por meio do Grupo Focal.

O encontro do Grupo Focal foi realizado de forma virtual (on-line), tendo em vista o momento de isolamento social decorrente à pandemia do COVID-19, o que não permitia aglomeração de pessoas. Nesse sentido, de forma que se mantivesse a segurança necessária, às 20 horas do dia 13 de maio de 2020, por meio da plataforma

Google Meet, a entrevista foi gravada com consentimento dos participantes, e teve cerca de uma hora de duração.

O Grupo Focal se iniciou com a explanação do funcionamento da dinâmica do método. Em seguida foi firmado o compromisso, por parte do pesquisador, da manutenção do sigilo dos dados e informações dos entrevistados e de seus empreendimentos, mantendo-os em anonimato. As perguntas não foram previamente apresentadas, tendo em vista que no decorrer das discussões poderiam surgir aspectos relevantes distintos aos propostos no roteiro pré-elaborado.

Como forma de análise da perspectiva do Grupo Focal foram subdivididas seis sessões, sendo elas: (A) Perspectiva de finanças, (B) Perspectiva de clientes, (C) Perspectiva de processos internos, (D) Perspectiva de aprendizado, (E) Questões gerais, e (F) Análise consolidada.

### **(A) Perspectiva de finanças**

A discussão teve início por meio da perspectiva de finanças, quando foram questionados acerca de seus conhecimentos específicos sobre a gestão financeira de suas *Startups*.

Tendo em vista a questão ser relacionada a uma perspectiva do indicador qualitativo do BSC, conforme citado na metodologia, com representação de suas respostas de forma binária, cujos resultados obtidos dispostos no Quadro 12, e considerando-se apenas os entrevistados que responderam à questão, evidenciaram que os gestores entrevistados demonstraram ter o conhecimento financeiro resultando, dessa maneira, uma média ponderada dos respondentes de 1,33 pontos, o que caracteriza a questão F1 como uma Força dessas *Startups* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 12 - Grupo Focal: (F1) Possui conhecimento específico sobre gestão financeira?**

Entrevistado	Resultados obtidos	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	Seus conhecimentos sobre gestão financeira “[...] veio junto com a criação da <i>Startup</i> ”. Em sua fala ele explica que “[...] na teoria já sabia algumas coisas [...], mas o prático mesmo de administrar as finanças veio na prática com a <i>Startup</i> ”, e afirma ainda que não buscou nenhum curso, onde seu aprendizado “[...] foi mesmo na vivência do dia-a-dia, errando.”.	Concordo parcialmente	+1
B	“alguns cursos técnicos realizados, entre eles no Sebrae [...]”, auxiliaram em seu aprendizado, mas que sua “[...] expertise em gestão financeira veio do campo mesmo.”.	Concordo totalmente	+2
C	Seu aprendizado sobre finanças decorreu de uma empresa que possuía anteriormente e que quebrou, assim, afirmando que “[...] a gente aprendeu muito sobre finanças”, após o ocorrido.	Concordo parcialmente	+1
D	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
E	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
F	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
Média ponderada respondentes			1,33
Média ponderada geral			0,66
SWOT		1º quadrante	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

Por meio do Quadro 12 verifica-se nas falas que os empreendedores possuem alguns conhecimentos sobre gestão financeira. De acordo com o entrevistado A, seus conhecimentos sobre essa área são baseados em aprendizado diário em sua empresa. Ele explica que “[...] o prático mesmo de administrar as finanças veio na prática com a *Startup* “[...] na vivência do dia-a-dia, errando.”, complementando que não buscou nenhum curso técnico sobre o assunto. Da mesma forma, para o entrevistado C o aprendizado sobre finanças é decorrente da gestão de uma empresa que possuiu. Em ambos os casos foi identificado, durante a entrevista, que a experiência é prática, decorrente de aprendizado diário do gestor. Nesse sentido, os pontos atribuídos pelo pesquisador se dão pelo fato de terem domínio prático, mesmo que parcialmente, em gestão financeira de suas empresas, obtendo classificação 1 (Concordo parcialmente).

Já o entrevistado B afirmou ter realizado alguns cursos técnicos, citando o Sebrae como exemplo. Isso demonstra que esse empresário possui um conhecimento mais profundo sobre o assunto, o que possibilita uma classificação 2 (Concordo

totalmente). Os entrevistados que não responderam tiveram nota 0 (Indeciso/indiferente), dessa maneira foi determinada uma média ponderada geral para a questão F1 de 0,66 pontos.

Em referência à projeção de fluxo de caixa relacionado a uma perspectiva do indicador qualitativo do BSC com possibilidade de respostas binárias, ao considerar-se apenas os entrevistados que responderam à questão, os resultados obtidos e dispostos no Quadro 14 evidenciam que os gestores entrevistados apresentaram não projetar um fluxo de caixa das atividades da forma correta, além de cometerem o erro de misturarem finanças pessoas e empresariais, resultando uma média ponderada dos respondentes de -2 pontos, o que caracteriza a questão F2 como uma Fraqueza das *Startups* a ser disposta no 3º quadrante.

**Quadro 13 - Grupo Focal: (F2) Projeta fluxo de caixa das atividades e da empresa?**

Entrevistado	Resultados obtidos	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	Não respondeu / indiferente	Indeciso/indiferente	0
B	Afirmou acreditar que “[...] as empresas de um modo geral possuem dificuldade de fazer essa gestão, e separar o PF do PJ [...]”, e vê como um “[...] grande problema para qualquer empresa crescer e se desenvolver.”. Diz perceber também que “[...] muitas vezes o cara tem até um faturamento legal [...]”, mas que por negligência ou não saber fazer um planejamento do fluxo de caixa “[...] eles acabam não vendo para onde está indo o dinheiro, achando que a empresa não dá lucro.”.	Discordo totalmente	-2
C	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
D	Em sua fala complementa dizendo que “[...] realmente as pessoas misturam o caixa da empresa com o caixa da pessoa física [...]”, cometendo assim o que chama de “[...] um grande pecado.”.	Concordo totalmente	-2
E	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
F	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
Média ponderada respondentes			-2
Média ponderada geral			-0,66
SWOT		3º quadrante	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

Verifica-se, por meio do Quadro 14, que o entrevistado B afirmou acreditar que há uma dificuldade das empresas em segregarem os recursos financeiros entre

o que é do empresário (sócios) ou da organização, demonstrando possuir e gerir sua *Startup* de acordo com o problema exposto.

A referida prática da não distinção entre as finanças pessoais e as finanças da empresa também é percebida no entrevistado D, que evidencia em sua fala o erro atribuído como “[...] um grande pecado.”. Dessa maneira, ambos os entrevistados foram classificados pelo entrevistador em -2 pontos (Discordo totalmente).

Os entrevistados que não responderam tiveram nota 0 (Indeciso/indiferente), o que determinou a média ponderada geral para a questão F2 de -0,66 pontos.

Tendo em vista o Quadro 14 evidenciar que, embora apenas um empreendedor elaborou análise da viabilidade de seus projetos dos investimentos, a questão F3 caracteriza-se como uma Força das *Startups* a ser disposta no 1º quadrante. Isso se deve ao fato de a média ponderada dos respondentes ter atribuição de 2 pontos ao considerar apenas o entrevistado que respondeu à questão.

**Quadro 14 - Grupo Focal: (F3) Elabora e analisa a viabilidade de projetos dos investimentos?**

Entrevistado	Resultados obtidos	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
B	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
C	Foi feito “[...] toda a parte de acompanhamento” para a elaboração e análise da viabilidade ao se decidir investir no projeto, tendo inclusive treinamento por parte do Sebrae para que pudesse concorrer a um edital específico para captação de recursos.	Concordo parcialmente	+2
D	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
E	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
F	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
Média ponderada respondentes			2
Média ponderada geral			0,33
SWOT		1º quadrante	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

Questionado sobre a elaboração e análise da viabilidade de projetos dos investimentos (Quadro 14), o entrevistado C afirmou ter preparado um projeto inicial com acompanhamento do Sebrae, tendo em vista que sua futura *Startup* estaria concorrendo a editais para captação de recursos empresariais. Isso possibilitou ao pesquisador classificar ao respondente com 2 pontos (Concordo totalmente).

Nesse sentido, a questão F3 obteve média ponderada geral para a questão de 0,33 pontos. Os demais entrevistados não responderam à questão e tiveram nota 0 (Indeciso/indiferente).

Ao relacionar a questão de uma perspectiva do indicador qualitativo do BSC, e considerando apenas os entrevistados que responderam à questão, os resultados obtidos dispostos no Quadro 15 demonstraram que o gestor respondente apresenta conhecimento sobre gestão de custos, realizando planejamentos e criando estratégias para gerir sua *Startup*, resultando assim uma média ponderada dos respondentes de 2 pontos, o que configura a questão F4 como uma Força das *Startups* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 15 - Grupo Focal: (F4) Faz gestão de custos?**

Entrevistado	Resultados obtidos	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
B	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
C	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
D	Apontou que “[...] a gente costuma traçar estratégia, tudo em cima de uma DRE bem feita [...]” e que com isso consegue “[...] identificar a porcentagem de despesa ou de receita em relação ao bruto [...]”, o que dessa forma conclui que “[...] em cima disso [...]” consegue elaborar seu planejamento.	Concordo totalmente	+2
E	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
F	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
Média ponderada respondentes			2
Média ponderada geral			0,33
SWOT		1º quadrante	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

Acerca da análise e da gestão de custos (Quadro 15), o entrevistado D relatou traçar algum tipo de estratégia, demonstrando ter contato com o DRE da empresa para a elaboração de seus planejamentos. Tendo em vista seu conhecimento, acesso e a habilidade demonstrada para manejo do demonstrativo contábil, o entrevistado obteve classificação 2 (Concordo totalmente) pelo entrevistador.

Como os demais entrevistados não responderam à questão e tiveram nota 0 (Indeciso/indiferente), a média ponderada geral da questão F4 foi de 0,33 pontos.

A respeito da definição de preço dos produtos/serviços por meio de alguma metodologia, sendo uma perspectiva do indicador qualitativo do BSC, e considerando apenas os entrevistados que responderam à questão, os resultados demonstram, por meio do Quadro 16, uma média ponderada dos respondentes de -0,5 pontos, o que configura a questão F5 como uma Fraqueza dessa *Startup* a ser disposta no 3º quadrante.

**Quadro 16 - Grupo Focal: (F5) Define preço dos produtos/serviços por meio de alguma metodologia?**

Entrevistado	Resultados obtidos	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	-2
B	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	-2
C	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	-2
D	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	-2
E	Utiliza como critério para a elaboração de seus preços de vendas “a hora-homem” de seus funcionários, sendo para ele “[...] o grande balizador.”.	Discordo parcialmente	-1
F	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	-2
Média ponderada respondentes			-0,5
Média ponderada geral			-1,83
SWOT		3º quadrante	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

O Quadro 16 evidencia que o entrevistado E utiliza como critério para a elaboração de seus preços de vendas uma técnica específica em sua *Startup*, “[...] a hora-homem” de seus funcionários”. No entanto, não fez menção às metodologias da administração, como por exemplo o *Mark-up*, o que demonstra ser um procedimento adotado de forma arbitrária e sem fundamentação, classificado pelo entrevistador com pontuação -1 (Discordo parcialmente).

Os demais entrevistados não souberam responder sobre alguma metodologia de precificação, o que deixou a entender não utilizarem algum critério específico, obtendo nota -2 (Discordo totalmente). A média ponderada geral da questão F5 foi de -1,83 pontos.

Ao considerar apenas os entrevistados que responderam à questão referente a manterem uma distinção entre as finanças pessoais e as finanças da empresa, os resultados obtidos e dispostos no Quadro 17 evidenciam que os gestores, apesar de saberem do erro, não demonstraram fazer a referida gestão da

forma correta, confundindo suas finanças pessoais com as empresariais. Assim, o resultado da média ponderada, apenas dos respondentes, foi de -2 pontos, o que caracteriza a questão F6 como uma Fraqueza das *Startups* a ser disposta no 3º quadrante.

**Quadro 17 - Grupo Focal: (F6) Mantém distinção entre as finanças pessoais e as finanças da empresa?**

Entrevistado	Resultados obtidos	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
B	Afirmou acreditar que “[...] as empresas de um modo geral possuem dificuldade de fazer essa gestão, e separar o PF do PJ [...]”, e vê como um “[...] grande problema para qualquer empresa crescer e se desenvolver.”. Diz perceber também que “[...] muitas vezes o cara tem até um faturamento legal [...]”, mas que por negligência ou não saber fazer um planejamento do fluxo de caixa “[...] eles acabam não vendo para onde está indo o dinheiro, achando que a empresa não dá lucro.”.	Discordo totalmente	-2
C	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
D	Em sua fala complementa dizendo que “[...] realmente as pessoas misturam o caixa da empresa com o caixa da pessoa física [...]”, cometendo assim o que chama de “[...] um grande pecado.”.	Concordo totalmente	-2
E	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
F	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
Média ponderada respondentes			-2
Média ponderada geral			-0,66
SWOT		3º quadrante	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

É verificado também, por meio do Quadro 17, que o entrevistado B afirmou acreditar que há uma dificuldade das empresas em segregar os recursos financeiros entre pessoais e da empresa, deixando a entender que comete o mesmo erro. Essa prática de gestão errônea também é observada no entrevistado D ao evidenciar em sua fala o erro atribuído como “[...] um grande pecado.”. Dessa maneira, ambos os entrevistados foram classificados pelo entrevistador em -2 pontos (Discordo totalmente).

Os entrevistados que não responderam tiveram nota 0 (Indeciso/indiferente), o que determinou a média ponderada geral para a questão F6 de -0,66 pontos.

### (B) Perspectiva de clientes

Em sequência à perspectiva analisada, as discussões acerca das abordagens referentes aos clientes se iniciaram com a sondagem da identificação e definição de estratégias de comercialização por parte dos entrevistados.

Tendo em vista a questão se relacionar de uma perspectiva do indicador qualitativo do BSC, conforme citado na metodologia, com representação de suas respostas de forma binária e considerando apenas os entrevistados que responderam à questão, os resultados obtidos e dispostos no Quadro 18 evidenciaram que os gestores entrevistados demonstraram identificar e definir parcialmente suas estratégias de comercialização de seus produtos e serviços, o que resultou numa média ponderada dos respondentes de -0,5 pontos, assim caracterizando a questão C1 como uma Fraqueza dessa *Startup* a ser disposta no 3º quadrante.

**Quadro 18 - Grupo Focal: (C1) Identifica e define estratégias de comercialização?**

Entrevistado	Resultados obtidos	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
B	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
C	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
D	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
E	Afirmar que “[...] sempre tem uma forma de identificação e definição de comercialização [...]”, utilizando no seu caso um conjunto delas, como por exemplo, “[...] chamar a atenção dos clientes [...]”, uma vez que segundo o entrevistado, os empresários em geral “[...] são ótimos improvisadores.”.	Concordo parcialmente	-1
F	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
Média ponderada respondentes			-0,5
Média ponderada geral			-0,16
SWOT		3º quadrante	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

Por meio da fala do entrevistado E pode-se verificar (Quadro 18) que não há uma forma específica de definição de estratégia de comercialização [...], utilizando no seu caso um conjunto delas. De acordo com o empresário “[...] chamar a atenção dos clientes [...]” é a principal maneira de executar essa ação, o que ratifica sua fala sobre os empresários em geral “[...] são ótimos improvisadores.” por meio de métodos arbitrários de gestão, o que o classifica pelo entrevistador em -1 ponto (Discordo parcialmente).

Os entrevistados que não responderam tiveram nota 0 (Indeciso/indiferente), determinando assim a média ponderada geral para a questão C1 de -0,16 pontos.

Acerca da identificação de canais de comercialização relacionada a uma perspectiva do indicador qualitativo do BSC com possibilidade de respostas binárias, considerando apenas os entrevistados que responderam à questão, pode-se observar, por meio do Quadro 19, que apenas um gestor possui identificação clara de canal para a venda de seus produtos e serviços, o que resulta numa média ponderada dos respondentes de 1 ponto, caracterizando a questão C2 como uma Força das *Startups* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 19 - Grupo Focal: (C2) Identifica canais de comercialização?**

Entrevistado	Resultados obtidos	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
B	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
C	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
D	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
E	“[...] no nosso caso especificamente para vender produto é o canal digital [...] hoje em dia a gente usa muito o canal digital, usa bastante.”. O entrevistador cita como exemplo uma “live sobre os produtos e serviços” que havia acabado de fazer para um público alvo.	Concordo totalmente	+2
F	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
Média ponderada respondentes			1
Média ponderada geral			0,33
SWOT		1º quadrante	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

O Quadro 19 expõe que, de acordo com o entrevistado E, sua *Startup* utiliza o meio digital, o que demonstra que a estratégia definida para a comercialização de

seus produtos depende em grande parte desse canal de vendas, nesse sentido o pesquisador o qualifica em 2 pontos (Concordo totalmente).

Os entrevistados que não responderam tiveram nota 0 (Indeciso/indiferente), determinando assim a média ponderada geral para a questão C2 de 0,33 pontos.

Em referência ao Quadro 20, que demonstra que dois empreendedores responderam conhecer seus concorrentes, a questão C3 caracteriza-se como uma Força das *Startups* a ser disposta no 1º quadrante. Isso se deve ao fato de a média ponderada ter atribuição de 2 pontos ao considerar apenas os entrevistados que responderam à questão.

**Quadro 20 - Grupo Focal: (C3) Conhece seu(s) concorrente(s)?**

Entrevistado	Resultados obtidos	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
B	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
C	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
D	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
E	Afirmou que “[...] conhecer o concorrente é muito mais é conhecer o mercado. [...] Muitas vezes ao conhecer o mercado e o concorrente você pode copiar dele e tentar fazer melhor [...] dando possibilidade de produzir produtos e serviços diferenciados e melhorados sem a necessidade de criar algo novo, assim dizendo.”.	Concordo totalmente	+2
F	Para conhecer os concorrentes e o mercado basta estar em contato com seu cliente. Segundo ele “[...] conversar com o cliente é muito construtivo. O cliente vem com sacada que nem você as vezes no negócio tem [...]”.	Concordo totalmente	+2
Média ponderada respondentes			2
Média ponderada geral			0,66
SWOT		1º quadrante	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

O Quadro 20 mostra que o entrevistado E afirmou possuir o costume, em sua rotina, de sondar acerca de seus concorrentes, pois acredita ser importante tal ação na gestão das *Startups*. Em sua fala foi percebido que muitas vezes procura conhecer o mercado e os concorrentes para poder melhorar os produtos e serviços já oferecidos por eles, propondo soluções melhores. Da mesma maneira, o entrevistado

F afirmou ter um canal de diálogo com seus clientes para conhecer os concorrentes e o mercado, o que possibilita a ele a possibilidade de identificar novas oportunidades.

Com base em suas falas é possível qualificá-los com uma pontuação 2 (Concordo totalmente), e somado aos entrevistados que não responderam e que tiveram nota 0 (Indeciso/indiferente) determinar a média ponderada geral para a questão C3 em 0,66 pontos.

Conforme proposto na metodologia, relacionada a questão à perspectiva do indicador qualitativo do BSC, e considerando apenas os entrevistados que responderam, os resultados obtidos dispostos por meio do Quadro 21 evidenciam que os gestores respondentes possuem conhecimento parcial sobre sua segmentação com seus clientes, uma vez que não sabem descrever quais são elas. Isso resulta uma média ponderada dos respondentes de 1 ponto, o que configura a questão C4 como uma Força dessas *Startups* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 21 - Grupo Focal: (C4) Possui segmento de clientes? Qual(is)?**

Entrevistado	Resultados obtidos	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	A forma com a qual acredita ser a mais eficiente para rentabilizar seus produtos e serviços é por meio do relacionamento com o cliente. Para isso utiliza de mecanismos de retenção de clientes, por exemplo.	Concordo parcialmente	+1
B	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
C	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
D	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
E	Expôs que tenta identificar uma lacuna de mercado que tenha alguma deficiência, citando como exemplo o planejamento empresarial. Nesse sentido, ele acredita que pode conseguir uma rentabilidade melhor em seus produtos e serviços auxiliando seus clientes, e complementa que “[...] a gente cria um produto e põe no mercado e é um produto novo que transforma em solução [...]” tendo como foco “[...] resolver um problema, gerar uma oportunidade ou dar um resultado.”.	Concordo parcialmente	+1
F	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
Média ponderada respondentes			1
Média ponderada geral			0,33
SWOT		1º quadrante	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

Relacionado à segmentação, o entrevistado E expôs que tenta identificar uma lacuna de mercado que tenha alguma deficiência, citando como exemplo o campo do planejamento empresarial (Quadro 21). Nesse sentido, ele acredita que pode conseguir uma rentabilidade melhor em seus produtos e serviços auxiliando seus clientes. Na mesma linha de pensamento, porém, também sem descrever especificamente quais os segmentos de seus clientes, o entrevistado A acredita que a forma mais eficiente para rentabilizar seus produtos e serviços é por meio do relacionamento com o cliente com a utilização de mecanismos de retenção, por exemplo. Nesse sentido ambos obtiveram do pesquisador classificação 1 (Concordo parcialmente).

Como os demais entrevistados não responderam à questão e tiveram nota 0 (Indeciso/indiferente), a média ponderada geral da questão C4 foi de 0,33 pontos.

O Quadro 22 mostra as falas dos empreendedores sobre a rentabilização de seus produtos/serviços ora extraída da questão anterior (Quadro 21). Apesar do questionamento ser diferente, as respostas dos entrevistados podem ser aproveitadas aqui.

Considerando que os demais entrevistados não se manifestaram a respeito da abordagem sobre a rentabilidade de seus produtos/serviços, sendo essa uma perspectiva do indicador qualitativo do BSC, os resultados demonstram, por meio do Quadro 22, uma média ponderada apenas dos respondentes de 2 pontos, o que configura a questão C5 como uma Força das *Startup* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 22 - Grupo Focal: (C5) Como obtém rentabilidade por meio do seu produto/serviço?**

Entrevistado	Resultados obtidos	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	A forma com a qual acredita ser a mais eficiente para rentabilizar seus produtos e serviços é por meio do relacionamento com o cliente. Para isso utiliza de mecanismos de retenção de clientes, por exemplo.	Concordo parcialmente	+2
B	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
C	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
D	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0

Continua...

E	Expôs que tenta identificar uma lacuna de mercado que tenha alguma deficiência, citando como exemplo o planejamento empresarial. Nesse sentido, ele acredita que pode conseguir uma rentabilidade melhor em seus produtos e serviços auxiliando seus clientes, e complementa que “[...] a gente cria um produto e põe no mercado e é um produto novo que transforma em solução [...]” tendo como foco “[...] resolver um problema, gerar uma oportunidade ou dar um resultado.”.	Concordo totalmente	+2
F	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
		Média ponderada respondentes	2
		Média ponderada geral	0,66
		SWOT	1º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

Com relação à obtenção de rentabilidade por meio do seu produto/serviço, o entrevistado E expôs que tenta identificar uma lacuna de mercado que tenha alguma deficiência, citando como exemplo o planejamento empresarial (Quadro 22). Nesse sentido, ele acredita que pode conseguir uma rentabilidade melhor em seus produtos e serviços auxiliando seus clientes, procurando sempre “[...] resolver um problema, gerar uma oportunidade ou dar um resultado” para eles. Nesse caso, ao verificar sua atuação proativa com vista à rentabilização de sua empresa, o respondente obtém atribuição de pontuação igual a 2 (Concordo totalmente).

Na mesma linha de pensamento, o entrevistado A procura rentabilizar seus produtos e serviços por meio do relacionamento com o cliente e com a utilização de mecanismos de retenção deles, obtendo também pontuação igual a 2 (Concordo totalmente).

Somado aos entrevistados que não responderam e que tiveram nota 0 (Indeciso/indiferente), a média ponderada geral para a questão C5 é de 0,66 pontos.

**Quadro 23 - Grupo Focal: (C6) Como estabelece um vínculo com o cliente?**

Entrevistado	Resultados obtidos	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
B	A prestação de um serviço consultivo é a maneira de criar vínculo com seu cliente. De acordo com sua fala, sua empresa “[...] vem se preocupando com os clientes, já que o nosso sistema tem capacitação em sistema gestor em consultoria para nossos clientes [...]”, com isso alimentando as informações dos clientes de forma que possam ter uma visão sistêmica de seus negócios	Concordo totalmente	+2
C	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
D	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
E	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
F	Agregando valor aos seus produtos e serviços prestados.	Concordo totalmente	+1
Média ponderada respondentes			1,5
Média ponderada geral			0,5
SWOT		1º quadrante	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

Ao debater a melhor forma das *Startups* estabelecerem vínculo com o cliente, em vista das falas dos entrevistados descritas no Quadro 23, percebe-se que ambos os respondentes utilizam como prática o relacionamento com o cliente. O entrevistado B aprofunda-se nos esclarecimentos e afirma realizar uma prestação de serviço consultiva, sendo para ele a melhor maneira de criar vínculo com seu cliente. Disse, ainda, alimentar as informações dos clientes de forma que possa ter uma visão sistêmica dos negócios deles, o que agrega valor aos seus produtos e serviços prestados. Nesse sentido, o pesquisador o caracteriza como um modelo de gestão passível de pontuação igual a 2 (Concordo totalmente).

Já o entrevistado F apenas afirma agregar valor aos seus produtos e serviços prestados, porém sem detalhes de como o faz, deixando a entender conhecimento técnico parcial sobre o assunto, obtendo assim, pontuação 1 (Concordo parcialmente).

Somado aos entrevistados que não responderam e que tiveram nota 0 (Indeciso/indiferente), a média ponderada geral para a questão C6 é de 0,5 pontos.

### (C) Perspectiva de processos internos

Sobre as discussões acerca da perspectiva relativa aos processos internos, questionados sobre a estruturação da forma de organização dos processos de produção de suas *Startups*, pôde-se perceber que os respondentes possuem algum modelo ou padrão adotado para a condução de seus processos produtivos (Quadro 24).

Considerando apenas os entrevistados que responderam à questão, foi atribuído pelo pesquisador uma média ponderada de 1 ponto, caracterizando assim a questão P1 como uma Força das *Startups* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 24 - Grupo Focal: (P1) Define sobre as formas de organização da produção?**

Entrevistado	Resultados obtidos	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	Afirmou ter em sua empresa “[...] toda uma estrutura estabelecida [...]”, e que segundo ele seu fluxo de trabalho está baseado no “[...] relacionamento com o cliente.”.	Concordo parcialmente	+1
B	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
C	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
D	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
E	A forma que utilizam para estruturarem seus processos internos e manterem o foco e disciplina é por meio de reuniões diárias com todos colaboradores. De acordo com sua fala “[...] a gente faz reuniões todos os dias até 9 horas, 8:30 horas, discutindo projetos [...]”, sendo que “[...] ao longo do dia, às vezes, tem interações também de acordo com a necessidade [...]”.	Concordo parcialmente	+1
F	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
Média ponderada respondentes			1
Média ponderada geral			0,33
SWOT		1º quadrante	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

Por meio do Quadro 24 é possível verificar as falas dos respondentes. O entrevistado A afirmou ter em sua empresa uma estrutura sistêmica de produção pré-organizada e planejada e que, segundo ele, seu fluxo de trabalho está baseado de acordo com a demanda do cliente. Já para o entrevistado E, a forma que utiliza para estruturar seus processos internos e manter o foco e disciplina é por meio de reuniões diárias com todos os colaboradores. Em ambos os casos se percebe uma

organização, porém aplicada de forma informal e sob demanda. Isso implica conhecimento parcial sobre o assunto, o que qualifica os empreendedores com um peso de 1 ponto (Concordo parcialmente).

Somado aos entrevistados que não responderam e que tiveram nota 0 (Indeciso/indiferente), a média ponderada geral para a questão P1 é de 0,33 pontos.

Em referência à definição sobre contratação de serviços de terceiros, relacionada a uma das perspectivas do indicador qualitativo do BSC com possibilidade de respostas binárias, considerando o único entrevistado que respondeu à questão, pôde ser observado que, quando necessário, há uma busca por parceiros e/ou mão-de-obra externas na *Startup*.

Nesse sentido, o Quadro 25 evidencia que há uma média ponderada dos respondentes de 2 pontos, caracterizando a questão P2 como uma Força das *Startups* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 25 - Grupo Focal: (P2) Define sobre contratação de serviços de terceiros?**

Entrevistado	Resultados obtidos	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
B	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
C	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
D	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
E	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
F	“Sempre que preciso, por demanda, procuro parceiros que já me acompanham há um bom tempo [...]”	Concordo totalmente	+2
Média ponderada respondentes			2
Média ponderada geral			0,33
SWOT		1º quadrante	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

Observa-se no Quadro 25, que o entrevistado F, sempre que necessário, faz uso da mão de obra e/ou produtos e serviços de terceiros, e “[...] até mesmo de concorrentes.”, segundo o gestor. Demonstra ter o contato e histórico de seus terceirizados, utilizando-se de seus serviços, quando necessário. Isso possibilita a atribuição da pontuação 2 ao respondente, indicando concordância total.

Somado aos entrevistados que não responderam e que tiveram nota 0 (Indeciso/indiferente), a média ponderada geral para a questão P2 foi de 0,33 pontos.

Tendo em vista o Quadro 26 evidenciar que, embora apenas um gestor afirmou supervisionar as atividades de produção de sua *Startup*, a questão P3 caracteriza-se como uma Força das *Startups* a ser disposta no 1º quadrante. Isso se deve ao fato de a média ponderada dos respondentes ter atribuição de 2 pontos.

**Quadro 26 - Grupo Focal: (P3) Supervisiona as atividades de produção?**

Entrevistado	Resultados obtidos	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
B	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
C	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
D	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
E	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
F	Possui “[...] diversos sistemas de informação para cuidar e saber como caminham meus colaboradores [...]”	Concordo totalmente	+2
Média ponderada respondentes			2
Média ponderada geral			0,33
SWOT		1º quadrante	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

Questionado sobre como supervisionar suas atividades de produção (Quadro 26), o entrevistado F afirmou possuir e utilizar sistemas diferentes para monitoramento de seus colaboradores e de suas produções de produtos e serviços prestados. Isso possibilitou ao pesquisador classificar ao respondente com 2 pontos (Concordo totalmente).

Nesse sentido, a questão P3 obteve média ponderada geral para a questão de 0,33 pontos. Os demais entrevistados não responderam à questão e tiveram nota 0 (Indeciso/indiferente).

Em referência à estimativa de preços futuros e médios para produtos/serviços de fornecedores, considerando o único entrevistado respondente já mencionado no Quadro 25, pôde ser observado que, quando necessário, há uma busca por parceiros e/ou mão-de-obra externos na *Startup*, porém, sem referências a estimativas futuras. Percebeu-se, por parte do empreendedor, uma noção de preços, o que evidencia uma média ponderada do respondente de 0,5 pontos, caracterizando a questão P4 como uma Força das *Startups* a ser disposta no 1º quadrante (Quadro 27).

**Quadro 27 - Grupo Focal: (P4) Estima preços futuros e médios para produtos/serviços de fornecedores?**

Entrevistado	Resultados obtidos	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
B	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
C	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
D	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
E	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
F	“Sempre que preciso, por demanda, procuro parceiros que já me acompanham há um bom tempo [...]”	Concordo parcialmente	+1
Média ponderada respondentes			0,5
Média ponderada geral			0,16
SWOT		1º quadrante	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

É visto no Quadro 25, e replicado para o Quadro 27, que o entrevistado F, sempre que necessário faz o uso da mão de obra e/ou produtos e serviços de terceiros, porém, não possui uma estimativa futura de preços médios para produtos/serviços de fornecedores, tendo apenas uma noção pelo histórico de compras, atribuindo-se, assim, a pontuação 1 ao respondente (Concordo parcialmente).

Somado aos entrevistados que não responderam e que tiveram nota 0 (Indeciso/indiferente), a média ponderada geral para a questão P4 é de 0,16 pontos.

A respeito da utilização de controles eletrônicos das atividades/operações, sendo essa uma perspectiva do indicador qualitativo do BSC, e considerando apenas os entrevistados que responderam à questão, os resultados demonstram, por meio do Quadro 28, uma média ponderada dos respondentes de 0 pontos, o que configura a questão P5 como uma Fraqueza dessa *Startup* a ser disposta no 3º quadrante.

**Quadro 28 - Grupo Focal: (P5) Possui controles eletrônicos das atividades/operações?**

Entrevistado	Resultados obtidos	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
B	Segundo o entrevistado “[...] por mais que eles entendam o que tem que fazer, por mais que eles queiram fazer, mas o dia-a-dia do pequeno empresário o que que é? [...]”, complementando em sua análise que o empresário “[...] ele tem o dinheiro pra comprar, mas ele não tem a expertise para administrar.”, onde geralmente “[...] tem que fazer tudo, e tendo que fazer tudo ele perde muito tempo fazendo tarefas e não permite ele administrar o negócio dele.”	Concordo totalmente	-1
C	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
D	Vem utilizando de controles eletrônicos das atividades/operações por meio da utilização de RP para que possa elaborar “[...] um planejamento futuro eficiente.”.	Indeciso/indiferente	1
E	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
F	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
Média ponderada respondentes			0
Média ponderada geral			0
SWOT		3º quadrante	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

O Quadro 28 evidencia que, relacionado à utilização de controles eletrônicos das atividades/operações, o entrevistado E afirmou saber o que fazer, possuindo um direcionamento, mas assim como grande parte dos empresários “[...] tem que fazer tudo, e tendo que fazer tudo ele perde muito tempo fazendo tarefas e não permite ele administrar o negócio dele.”. Nesse sentido, demonstra ser um procedimento adotado sem nenhuma técnica, classificado pelo entrevistador com uma pontuação -1 (Discordo parcialmente).

Os demais entrevistados não responderam sobre o questionamento, obtendo assim nota 0 (Indeciso/indiferente). A média ponderada geral da questão P5 foi de 0 ponto.

Ao considerar apenas o entrevistado que respondeu à questão referente a possuir um sistema de informação gerencial implantado, os resultados obtidos e dispostos no Quadro 29 evidenciam que os gestores demonstram realizar a referida ação de gestão. Assim, o resultando da média ponderada apenas dos respondentes foi de 2 pontos, caracterizando a questão P6 como uma Força das *Startups* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 29 - Grupo Focal: (P6) Possui um sistema de informação gerencial implantado?**

Entrevistado	Resultados obtidos	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
B	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
C	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
D	“há um erro muito grande por parte das <i>Startups</i> na organização de suas informações, sobretudo nas formas de organização da produção [...]”, sendo que em muitas vezes esse erro consiste “[...] na inserção de informações dentro do RP, com relação à entrada de mercadorias, um cadastro bem feito, por que isso atrapalha o processo andar bem lá na frente [...]”, o que para ele sem essa inserção de informações corretas torna dificultoso elaborar qualquer tipo de planejamento para o futuro.	Concordo totalmente	2
E	Afirmou ter tudo documentado, citando a utilização de softwares, como por exemplo, o Trello e o Google Drive, se apropriando do que diz ser “[...] uma série de ferramentas de forma que garanta que o fluxo funcione [...]”, e complementa afirmando que “[...] a comunicação é essencial nesse tipo de atividade, nesse business que a gente trabalha.”.	Concordo totalmente	2
F	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
Média ponderada respondentes			2
Média ponderada geral			0,66
SWOT		1º quadrante	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

Verifica-se também, por meio do Quadro 29, que relacionado à utilização e manutenção de um sistema de informação gerencial implantado, o entrevistado E afirmou ter tudo documentado, citando a utilização de softwares, como por exemplo, o Trello e o Google Drive, e se apropria do que diz ser “[...] uma série de ferramentas de forma que garanta que o fluxo funcione [...]”, tendo a comunicação como parte essencial nesse tipo de atividade.

Já para o entrevistado D “há um erro muito grande por parte das *Startups* na organização de suas informações, sobretudo nas formas de organização da produção [...]”. De acordo com o gestor, muitas vezes esse erro consiste na inserção de informações dentro do RP, com relação à entrada de mercadorias, um cadastro bem feito, o que para ele, sem essa inserção de informações corretas, torna dificultoso elaborar qualquer tipo de planejamento para o futuro. Dessa maneira, por

demonstrarem utilizar algum sistema de informação gerencial, ambos os entrevistados foram classificados pelo entrevistador em 2 pontos (Concordo totalmente).

Os entrevistados que não responderam tiveram nota 0 (Indeciso/indiferente), o que determinou a média ponderada geral para a questão P6 de 0,66 pontos.

### (D) Perspectiva de aprendizado

Em sequência às perspectivas do *Balanced Scorecard* analisadas, foram iniciadas as discussões das abordagens referentes ao aprendizado.

Tendo em vista a questão se relacionar com uma perspectiva do indicador qualitativo do BSC, conforme citado na metodologia, com representação de suas respostas de forma binária, e considerando-se apenas os entrevistados que responderam à questão, os resultados obtidos e dispostos no Quadro 30 evidenciaram que os gestores entrevistados demonstraram possuir canais de comunicação e aprendizado, o que resultou numa média ponderada de 1,5 pontos, caracterizando a questão F1 como uma Força das *Startups* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 30 - Grupo Focal: (A1) Possui canal de comunicação e aprendizado?**

Entrevistado	Resultados obtidos	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
B	Busca sempre aprender algo, e que um fator facilitador para que isso ocorra é ter “[...] um acesso muito fácil, que é a internet, que tem um mundo de possibilidades dentro das mais diversas áreas.”. Segundo ele é importante a aprendizagem sobre gestão, principalmente, tendo em vista a necessidade de “[...] entender todo o setor do seu negócio para na hora que você ver algo saindo da linha você tenha condições de entender e de resolver [...]”, o que permite “[...] um controle de qualidade bem estabelecido para poder olhar todos os fatores que envolvem seu negócio [...]”.	Concordo totalmente	2
C	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
D	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0

Continua...

E	Afirma aprender no dia-a-dia com seu cliente. Em sua fala ele descreve que “[...] hoje todo mundo aprende junto e ao mesmo tempo [...]”, e afirma ainda que muitas vezes os clientes sabem mais que o empresário, abrindo assim, oportunidade de conhecimento por meio de um mercado dinâmico.	Concordo parcialmente	1
F	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
		Média ponderada respondentes	1,5
		Média ponderada geral	0,5
		SWOT	1º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

O Quadro 30 expõe ainda, por meio da fala do entrevistado B, que há uma busca contínua pelo aprendizado, tendo a internet como fator facilitador para que isso ocorra. Segundo o gestor, é importante a aprendizagem sobre gestão tendo em vista a necessidade de entender todo o negócio possibilitando, dessa forma, um melhor controle e uma maior qualidade de seus produtos e serviços, o que o entrevistador classifica em 2 pontos (Concordo totalmente).

Apesar do entrevistado E também demonstrar preocupação com a comunicação e o aprendizado em sua *Startup* foi percebido, pelo entrevistador, que se utiliza de meios informais para isso. Em sua fala, o gestor afirma “[...] aprender no dia-a-dia com seu cliente.”, o que caracteriza um aprendizado prático e pouco tecnicista. Isso o classifica em 1 ponto (Concordo parcialmente).

Os entrevistados que não responderam tiveram nota 0 (Indeciso/indiferente), determinando assim a média ponderada geral para a questão A1 de 0,5 pontos.

Acerca da definição de formas de comunicação e liderança, relacionada a uma perspectiva do indicador qualitativo do BSC com possibilidade de respostas binárias, e considerando o único entrevistado que respondeu à questão, pode-se observar, por meio do Quadro 31, que a média ponderada foi de 1 ponto, caracterizando a questão A2 como uma Força das *Startups* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 31 - Grupo Focal: (A2) Define formas de comunicação e liderança?**

Entrevistado	Resultados obtidos	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
B	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
C	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
D	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
E	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
F	“[...] utilizamos meios alternativos e aplicativos para comunicação entre todos, como por exemplo o WhatsApp e o Google Meet [...]”. Com isso podem [...] verificar, analisar e monitorar o desempenho dos colaboradores, para quando necessário, tomar as providencias cabíveis a tempo.”.	Concordo parcialmente	1
Média ponderada respondentes			1
Média ponderada geral			0,16
SWOT		1º quadrante	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

De acordo com o entrevistado F, a utilização de aplicativos sociais, como o WhatsApp serve como um facilitador no dia-a-dia entre os colaboradores e a gestão da *Startup*. Isso, segundo o entrevistado, facilita tanto as distribuições das tarefas, quanto na avaliação de sua execução (Quadro 31). No entanto, não houve menção sobre modelos de liderança, o que resultou em uma qualificação de 1 ponto (Concordo parcialmente), e somado aos entrevistados que não responderam e que tiveram nota 0 (Indeciso/indiferente), uma média ponderada geral para a questão M2 de 0,16 pontos.

Conforme proposto na metodologia, relacionando a questão à perspectiva do indicador qualitativo do BSC, e considerando apenas os entrevistados que a responderam, os resultados obtidos dispostos por meio do Quadro 32 evidenciam que o gestor respondente não realiza algum tipo de ação de motivação a seus colaboradores, o que resulta numa média ponderada dos respondentes de -2 pontos, configurando a questão A3 como uma Fraqueza dessas *Startups* a ser disposta no 3º quadrante.

É importante ressaltar que, de acordo com a análise do comportamento e do perfil do empreendedor, foi proposto por McClelland (1961) que o mais importante para ele é a sua motivação para a realização pessoal, assim como um intenso anseio pelo sucesso e pelo reconhecimento. Dessa maneira, esperava-se uma média

ponderada mais elevada para a questão, tendo em vista que, na visão do autor, a motivação é fator essencial ao empreender.

**Quadro 32 - Grupo Focal: (A3) Motiva os trabalhadores?**

Entrevistado	Resultados obtidos	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
B	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
C	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
D	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
E	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
F	Afirmou não possuir “[...] um modelo, ou algo referente à motivação para os colaboradores.”. Uma vez que a motivação de seus funcionários, segundo ele é por meio dos “[...] salários em dia, e dos treinamentos pagos para eles [...]”	Discordo totalmente	-2
Média ponderada respondentes			-2
Média ponderada geral			-0,33
SWOT		3º quadrante	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

O Quadro 32 apresenta que o entrevistado F afirmou não propor nenhuma ação de motivação para os seus colaboradores, acreditando que somente os pagamentos feitos em dia, e os treinamentos propostos e pagos para eles bastam para mantê-los motivados para o trabalho. Baseado em sua fala é possível qualificá-lo com uma pontuação -2 (Discordo totalmente), e somado aos entrevistados que não responderam e que tiveram nota 0 (Indeciso/indiferente), determinar a média ponderada geral para a questão A3 em -0,33 pontos.

Conforme proposto na metodologia, relacionando a questão à perspectiva do indicador qualitativo do BSC, e considerando apenas os entrevistados que a responderam, os resultados obtidos dispostos, por meio do Quadro 33, evidenciam que parte dos gestores respondentes possui algum tipo de programa de treinamento e de desenvolvimento profissional em suas *Startups*. Isso resulta numa média ponderada dos respondentes de 1,33 pontos, o que configura a questão A4 como uma Força das *Startups* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 33 - Grupo Focal: (A4) Possui programa de treinamento e de desenvolvimento profissional?**

Entrevistado	Resultados obtidos	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
B	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
C	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
D	Afirmou possuir em sua <i>Startup</i> uma agenda de treinamento para seus colaboradores, nesse sentido ele descreve que “[...] cada colaborador é obrigado a fazer dois treinamentos por ano, um no primeiro semestre e outro no segundo semestre, isso de forma individual [...]”, além de que “[...] a gente faz um workshop entre o mês de julho a setembro, outubro [...] onde todos colaboradores nossos, desde a secretária, a atendente, do técnico, do vendedor, todos eles passam por algum tipo de treinamento individual [...]”. Ainda segundo o entrevistado, o objetivo das capacitações e treinamentos é “[...] aprender ou então se reciclar [...]”.	Indeciso/indiferente	+2
E	Afirma não existir mais um programa de treinamento e de desenvolvimento profissional da maneira como existia antes, quando o empresário ou o funcionário “[...] ia para a sala de aula, sentava lá e o professor ensinava.”. O modelo atual, segundo ele, baseia-se no aprendizado prático.	Indeciso/indiferente	-1
F	Argumenta que é sempre bom “[...] ficar antenado a novas tecnologias, para você e para seu cliente.”, demonstrando sua preocupação em aprendizado de novos processos, novos produtos e modelos de gestão com menores custos.	Indeciso/indiferente	+1
Média ponderada respondentes			1,33
Média ponderada geral			0,66
SWOT		1º quadrante	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

Ao abordar a discussão sobre possuir algum programa de treinamento e de desenvolvimento profissional, o entrevistado D afirmou possuir em sua *Startup* uma agenda de treinamento para seus colaboradores (Quadro 33). E que propõe cursos anuais a seus colaboradores, dando a possibilidade de qualificá-los e desenvolvê-los profissionalmente. Nesse caso, ao verificar sua atuação proativa com vista ao quesito de gestão aqui discutido, o respondente obtém atribuição de pontuação igual a 2 (Concordo totalmente).

Na mesma linha de pensamento, o entrevistado F disse demonstrar preocupação em aprendizado de novos processos, novos produtos e modelos de

gestão com menores custos, porém, não dispõe de nenhum programa formal para desenvolver com seus funcionários, obtendo assim pontuação igual a 1 (Concordo parcialmente).

Já o entrevistado E afirmou não possuir um programa de treinamento e de desenvolvimento profissional da maneira tradicional, tendo como modelo o aprendizado prático do dia-a-dia. Por esse motivo sua qualificação, atribuída pelo pesquisador, foi de -1 ponto (Discordo parcialmente).

Somado aos entrevistados que não responderam e que tiveram nota 0 (Indeciso/indiferente), a média ponderada geral para a questão A4 é de 0,66 pontos.

Questionados sobre possuírem nível superior completo, considerando os entrevistados que responderam à questão, os resultados demonstram, por meio do Quadro 34, uma média ponderada de 1,33 pontos, o que configura a questão A5 como uma Força das *Startups* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 34 - Grupo Focal: (A5) Os profissionais possuem nível superior completo?**

Entrevistado	Resultados obtidos	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	Superior completo	Concordo totalmente	+2
B	Segundo grau completo	Discordo parcialmente	-1
C	Superior completo	Concordo totalmente	+2
D	Superior incompleto	Concordo totalmente	+1
E	Superior completo	Concordo totalmente	+2
F	Superior completo	Concordo totalmente	+2
Média ponderada respondentes			1,33
Média ponderada geral			1,33
SWOT		1º quadrante	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

Conforme nos evidencia o Quadro 34, os entrevistados A, C, E e F possuem curso superior completo, obtendo pontuação máxima (2 pontos – Concordo totalmente). Já o entrevistado D até o momento não concluiu o curso superior, no entanto, pelo fato de sua qualificação estar em andamento e próximo à conclusão, obteve nota positiva intermediária de 1 ponto (Concordo parcialmente).

O entrevistado B possui o segundo grau completo, obtendo assim nota -1 (Discordo parcialmente). A média ponderada geral da questão A5 foi de 1,33 pontos.

Em referência a possuírem alguma medida de desempenho individual ou da equipe, os resultados obtidos e dispostos no Quadro 35 evidenciam a média ponderada de -1,83 pontos, o que caracteriza a questão A6 como uma Fraqueza das *Startups* a ser disposta no 3º quadrante.

**Quadro 35 - Grupo Focal: (A6) Possui alguma medida de desempenho individual ou da equipe?**

Entrevistado	Resultados obtidos	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	Não respondeu/indiferente	Discordo totalmente	-2
B	Não respondeu/indiferente	Discordo totalmente	-2
C	Não respondeu/indiferente	Discordo totalmente	-2
D	Não respondeu/indiferente	Discordo totalmente	-2
E	Não respondeu/indiferente	Discordo totalmente	-2
F	“[...] não temos nada formal, nosso termômetro é o cliente”. Se o cliente fica satisfeito quer dizer que nosso desempenho foi legal.”.	Discordo parcialmente	-1
Média ponderada respondentes			-1,83
Média ponderada geral			-1,83
SWOT		3º quadrante	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

O Quadro 35 evidencia que o entrevistado F possui, mesmo que informal e sem critério técnico, algum tipo de medida de desempenho individual ou da equipe. Nesse sentido, foi classificado, pelo entrevistador, com pontuação -1 (Discordo parcialmente).

Os demais entrevistados não responderam à questão, deixando a entender não utilizarem algum critério específico, obtendo assim nota -2 (Discordo totalmente). A média ponderada geral da questão A6 foi de -1,83 pontos.

### **(E) Questões gerais**

Como forma de aprofundar o estudo relativo à gestão das *Startups* pesquisadas, duas questões gerais foram colocadas em discussão pelo pesquisador.

A primeira, relacionada ao modelo de gestão dessas empresas, quando se buscou questionar se uma *Startup* deveria ser administrada nos mesmos moldes de uma empresa convencional.

O Quadro 36 nos evidencia que, considerando apenas os entrevistados que responderam à questão, foi atribuído, pelo pesquisador, uma média ponderada de 2 pontos, caracterizando a questão G1 como uma Força dessa *Startup* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 36 - Grupo Focal: (G1) Acredita que uma *Startup* deva ser administrada nos mesmos moldes de uma empresa convencional?**

Entrevistado	Resultados obtidos	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
B	“[...] as empresas convencionais deveriam se espelhar mais nas <i>Startups</i> e procurar inovar seus produtos.”. Para esse entrevistado “[...] o diferencial da <i>Startup</i> é a inovação, sendo objetivo de todas empresas e segmentos.”.	Concordo totalmente	+2
C	Não respondeu / indiferente	Indeciso/indiferente	0
D	“No meu ponto de vista é uma coisa só, na verdade [...]”. Segundo ele a ideia de uma <i>Startup</i> , de “[...] fazer agora e rápido [...] é tudo aquilo que uma empresa convencional gostaria de fazer, sendo tipos de empresas semelhantes com forma de administrar semelhantes.”.	Concordo totalmente	+2
E	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
F	Não respondeu/indiferente	Indeciso/indiferente	0
Média ponderada respondentes			2
Média ponderada geral			0,66
SWOT		1º quadrante	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

Por meio do Quadro 36 é possível verificar as falas dos respondentes. O entrevistado D prontamente expôs seu ponto de vista. Segundo ele, a ideia de uma *Startup* “[...] é tudo aquilo que uma empresa convencional gostaria de fazer [...]”, e complementa não ver distinção entre uma *Startup* e qualquer outro tipo de empreendimento. Nesse mesmo sentido, o entrevistado B ponderou que as empresas convencionais deveriam se espelhar mais nas *Startups* por meio da inovação, já que esse é um de seus diferenciais no mercado. Em ambos os casos se percebe uma compreensão de como fazem a gestão de suas *Startups*, e de como o mercado

deveria se portar, demonstrando conhecimento sobre o assunto, o que qualifica os empreendedores com um peso de 2 pontos (Concordo totalmente).

Somado aos entrevistados que não responderam e que tiveram nota 0 (Indeciso/indiferente), a média ponderada geral para a questão G1 é de 0,66 pontos.

A segunda questão geral abordou os aspectos importantes que os entrevistados acreditam que devem ser considerados para a gestão eficiente de uma *Startup*.

Por meio do Quadro 37 pôde-se perceber que apenas um dos entrevistados não respondeu à discussão, caracterizando assim a média ponderada dos respondentes da questão G2 em 2 pontos, sendo ela uma Força das *Startups* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 37 - Grupo Focal: (G2) Qual outro aspecto importante acredita que deva ser considerado para uma gestão eficiente de uma *Startup*?**

Entrevistado	Resultados obtidos	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	“[...] a gestão de uma empresa é constante [...]”, onde o empreendedor deve ficar atento às mudanças a sua volta “[...] para não ficar parado no tempo.”.	Concordo totalmente	+2
B	concluiu que uma empresa “não pode ficar parada, ele tem que estar sempre inovando”, uma vez que, segundo ele, “o mercado é dinâmico.”.	Concordo totalmente	+2
C	Não respondeu / indiferente	Indeciso/indiferente	0
D	“[...] na organização de suas informações, sobretudo nas formas de organização da produção [...]”, sendo que em muitas vezes esses erros consistem “[...] na inserção de informações dentro do RP, como por exemplo a entrada de mercadorias, um cadastro bem feito, por que isso atrapalha o processo andar bem lá na frente [...]”	Concordo totalmente	+2
E	“a gestão é um desafio constante independente de um negócio que está se iniciando ou não [...] e a evolução é contínua [...]”.	Concordo totalmente	+2
F	Afirma que “[...] os processos, gestão, cadastro e organização das empresas é o básico do básico [...]”, mas segundo ele o que ocorre na prática é diferente disso, uma vez que abrem o negócio e muitas vezes “não sabem nem como é que toca ele [...]”. Assim, para o entrevistado, o importante é o planejamento, meta e visão	Concordo totalmente	+2
Média ponderada respondentes			2
Média ponderada geral			1,66
SWOT		1º quadrante	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

Na discussão acerca de um modelo de gestão eficiente para uma *Startup*, o entrevistado D expôs seu ponto de vista ao afirmar que essas empresas cometem alguns erros, como por exemplo “[...] na organização de suas informações, sobretudo nas formas de organização da produção [...]”, sendo que, para o gestor, muitas vezes os erros mencionados acarretam em problemas futuros de planejamento e execução (Quadro 37).

Segundo opinião do entrevistado E, “a gestão é um desafio constante [...]”, sendo seu desenvolvimento de forma contínua. Na mesma linha de pensamento, o entrevistado A acredita que a gestão de uma empresa deve ser constante, o empreendedor deve ficar antenado às mudanças à sua volta “[...] para não ficar parado no tempo.”. Em sintonia às falas anteriores, o entrevistado B expõe que uma empresa deve sempre buscar inovar, tendo em vista o dinamismo do mercado. Para o entrevistado F os processos, a forma de gestão e a organização das empresas são ações básicas para o dia-a-dia de uma *Startup*, e, para ele, o planejamento e a criação de metas é de grande importância para essas empresas.

Em todas as opiniões expostas e citadas acima percebe-se uma compreensão de como fazem a gestão de suas *Startups*, e de quais aspectos acreditam que devam ser considerados para a administração dessas empresas. O que demonstra conhecimento sobre o assunto, qualificando os empreendedores com um peso de 2 pontos (Concordo totalmente).

Somado ao entrevistado que não respondeu, e por isso obteve nota 0 (Indeciso/indiferente), a média ponderada geral para a questão G1 é de 1,66 pontos.

### **(F) Análise consolidada**

O Quadro 38 traz as informações consolidadas e subdivididas nas cinco sessões anteriormente descritas como forma de análise do Grupo Focal (Coleta de dados para análise de SWOT), assim como as médias ponderadas gerais agrupadas por perspectiva do *Balanced Scorecard*.

**Quadro 38 - Grupo Focal: análise consolidada das respostas**

Perspectiva BSC – Finanças		
F1	1,33	1º quadrante
F2	-2	3º quadrante
F3	2	1º quadrante
F4	2	1º quadrante
F5	-0,5	3º quadrante
F6	-2	3º quadrante
Média ponderada	0,14	
Perspectiva BSC – Clientes		
C1	-0,5	3º quadrante
C2	1	1º quadrante
C3	2	1º quadrante
C4	1	1º quadrante
C5	2	1º quadrante
C6	1,5	1º quadrante
Média ponderada	1,17	
Perspectiva BSC – Processos internos		
P1	1	1º quadrante
P2	2	1º quadrante
P3	2	1º quadrante
P4	0,5	1º quadrante
P5	0	3º quadrante
P6	2	1º quadrante
Média ponderada	1,25	
Perspectiva BSC – Aprendizado		
A1	1,5	1º quadrante
A2	1	1º quadrante
A3	-2	3º quadrante
A4	1,33	1º quadrante
A5	1,33	1º quadrante
A6	-1,83	3º quadrante
Média ponderada	0,22	
Questões gerais		
G1	2	1º quadrante
G2	2	1º quadrante
Média ponderada	2	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

Pode ser verificado, por meio do Quadro 38, que a perspectiva de finanças apresenta a média ponderada de menor pontuação (0,14 pontos). A perspectiva de clientes apresentou a média ponderada de 1,17 pontos e a perspectiva de processos internos uma média de 1,25 pontos. Relacionado à perspectiva de aprendizado observa-se que sua média ponderada foi de 0,22 pontos. Já as questões gerais obtiveram 2 pontos de média ponderada, sendo esta a com maior pontuação.

Frente à média ponderada geral de cada eixo do BSC e das questões gerais submetidas à discussão no Grupo Focal, foi possibilitado ao pesquisador atribuir a perspectiva relacionada às suas características (força, fraqueza,

oportunidades de melhorias das *Startups*, e ameaças internas para o futuro das *Startups*) ao quadrante do SWOT correspondente. Nesse sentido, o Quadro 39 evidencia as perspectivas do *Balanced Scorecard* segundo o resultado do Grupo Focal.

**Quadro 39 - Perspectivas do *Balanced Scorecard* segundo o resultado do Grupo Focal**

FORÇAS	<p>Questões gerais (2 pontos)</p> <p>Palavras-chave: Inovação; Gestão; Planejamento; Mercado.</p>
FRAQUEZAS	<p>Perspectiva BSC – Finanças (0,14 pontos)</p> <p>Palavras-chave: Aprendizagem; Planejamento; Estratégia; Projeto; Gestão.</p>
	<p>Perspectiva BSC – Aprendizado (0,22 pontos)</p> <p>Palavras-chave: Aprender; Conhecimento; Comunicação; Motivação; Treinamento; Desenvolvimento pessoal.</p>
OPORTUNIDADES DE MELHORIAS DAS <i>STARTUPS</i>	<p>Perspectiva BSC – Clientes (1,17 pontos)</p> <p>Palavras-chave: Cliente; Canal digital; Conhecimento; Concorrente; Relacionamento; Planejamento.</p>
	<p>Perspectiva BSC – Processos internos (1,25 pontos)</p> <p>Palavras-chave: Estrutura; Sistema de informação; Administrar; Planejamento; Comunicação.</p>
AMEAÇAS INTERNAS PARA O FUTURO DA <i>STARTUP</i>	Não houve pontuação.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Grupo Focal realizado.

O Quadro 39 evidencia também as palavras-chave de cada perspectiva do BSC, segundo interpretação do entrevistador no momento da coleta dos dados (Grupo Focal). Foi verificado que na perspectiva de finanças, a aprendizagem, o planejamento, a estratégia, o projeto e a gestão são evidenciadas como as palavras de maior importância, sendo elas as possíveis fraquezas das *Startups*.

Ainda como fraquezas das *Startups* analisadas, as palavras-chave identificadas na perspectiva de aprendizado são descritas como: aprender, conhecimento, comunicação, motivação, treinamento e desenvolvimento pessoal.

Como oportunidades de melhorias, têm-se duas perspectivas a serem observadas, sendo a primeira a perspectiva do cliente, que teve como identificação por parte do pesquisador, as palavras-chave: cliente, canal digital, conhecimento, concorrente, relacionamento e planejamento. Em seguida, a perspectiva de processos internos, tendo como palavras de maior relevância: estrutura, sistema de informação, administração, planejamento e comunicação.

Por fim, são forças das *Startups* estudadas todas as questões gerais pesquisadas. Obteve-se como palavras de impacto a inovação, a gestão, o planejamento e o mercado.

## **5.2 Fase 2 – Pesquisa *Survey* (Resultados e análise dos dados coletados para a análise SWOT)**

A Pesquisa *Survey* foi realizada por meio do formulário do Google Drive, e do envio de seu link para os seis entrevistados que compuseram a amostra, sendo eles os mesmos participantes do Grupo Focal realizado anteriormente na Fase 1. Nesse momento, teve-se como intenção a utilização da escala psicométrica Likert para pontuar os elementos de gestão identificados na matriz de SWOT sob a ótica deles.

Para tal, como forma de análise, foram mantidas as seis sessões, seguindo o mesmo critério das subdivisões utilizadas na Fase 1 e que se baseiam no *Balanced Scorecard*. São essas as sessões: (A) Perspectiva de finanças, (B) Perspectiva de clientes, (C) Perspectiva de processos internos, (D) Perspectiva de aprendizado, (E) Questões gerais, e (F) Análise consolidada.

Ressalta-se que para esse momento do estudo foram consideradas as opiniões dos empreendedores respondentes que integram o Movimento *Startup Tocantins*.

### **(A) Perspectiva de finanças**

A primeira sessão da pesquisa apresentou questões relacionadas à perspectiva financeira das *Startups*.

Tendo em vista a questão ser relacionada a uma perspectiva do indicador qualitativo do BSC, conforme citado na metodologia e com representação de suas respostas de forma binária, os resultados obtidos dispostos no Quadro 40, considerando todos os respondentes, foi evidenciado que os gestores demonstraram ter o conhecimento financeiro, dessa maneira resultando numa média ponderada geral de 1,5 pontos, o que caracteriza a questão F1 como uma Força dessas *Startups* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 40 – Survey: (F1) Possui conhecimento específico sobre gestão financeira**

Entrevistado	Grau de concordância/discordância	Pontuação
A	Concordo parcialmente	+1
B	Concordo parcialmente	+1
C	Concordo totalmente	+2
D	Concordo totalmente	+2
E	Concordo totalmente	+2
F	Concordo parcialmente	+1
Média ponderada geral		1,5
SWOT		1º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa *Survey* realizada.

Em referência à projeção de fluxo de caixa relacionado a uma perspectiva do indicador qualitativo do BSC, ao se considerar todos os respondentes, os resultados obtidos dispostos no Quadro 41 evidenciam que os gestores projetam um fluxo de caixa das atividades da forma correta, resultando numa média ponderada geral de 1,5 pontos, o que caracteriza a questão F2 como uma Força dessas *Startups* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 41 - Survey: (F2) Projeto fluxo de caixa das atividades e da empresa**

Entrevistado	Grau de concordância/discordância	Pontuação
A	Concordo parcialmente	+1
B	Concordo totalmente	+2
C	Concordo parcialmente	+1
D	Concordo totalmente	+2
E	Concordo totalmente	+2
F	Concordo parcialmente	+1
Média ponderada geral		1,5
SWOT		1º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa *Survey* realizada.

Tendo em vista o Quadro 42 evidenciar que os empreendedores responderam elaborar a análise da viabilidade de seus projetos de investimentos, a

questão F3 caracteriza-se como uma oportunidade interna de melhoria das *Startups* a ser disposta no 3º quadrante. Isso se deve ao fato de a média ponderada geral dos respondentes ter atribuição de 1,33 pontos.

**Quadro 42 - Survey: (F3) Elabore e analise a viabilidade de projetos dos investimentos**

Entrevistado	Grau de concordância/discordância	Pontuação
A	Concordo parcialmente	+1
B	Concordo parcialmente	+1
C	Concordo totalmente	+2
D	Concordo totalmente	+2
E	Concordo parcialmente	+1
F	Concordo parcialmente	+1
Média ponderada geral		1,33
SWOT		3º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa *Survey* realizada.

Ao relacionar a questão de uma perspectiva do indicador qualitativo do BSC, e considerando todos os entrevistados, os resultados obtidos dispostos no Quadro 43 demonstraram que os gestores apresentam ter conhecimentos sobre gestão de custos, realizando planejamentos e criando estratégias para gerir suas *Startups*, resultando assim numa média ponderada geral de 1,66 pontos, o que configura a questão F4 como uma Força das *Startups* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 43 - Survey: (F4) Faça gestão de custos**

Entrevistado	Grau de concordância/discordância	Pontuação
A	Concordo totalmente	+2
B	Concordo totalmente	+2
C	Concordo parcialmente	+1
D	Concordo totalmente	+2
E	Concordo totalmente	+2
F	Concordo parcialmente	+1
Média ponderada geral		1,66
SWOT		1º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa *Survey* realizada.

A respeito da definição de preço dos produtos/serviços por meio de alguma metodologia, levando em conta a perspectiva do indicador qualitativo do BSC, os resultados demonstram, por meio do Quadro 44, uma média ponderada geral de 1 ponto, o que configura a questão F5 como uma oportunidade interna de melhoria das *Startups* a ser disposta no 3º quadrante.

**Quadro 44 - Survey: (F5) Defino preço dos produtos/serviços por meio de alguma metodologia**

Entrevistado	Grau de concordância/discordância	Pontuação
A	Indeciso/indiferente	0
B	Concordo totalmente	+2
C	Concordo totalmente	+1
D	Concordo totalmente	+2
E	Concordo parcialmente	+1
F	Indeciso/indiferente	0
Média ponderada geral		1
SWOT		3º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa Survey realizada.

Ao considerar as respostas à questão referente a manterem uma distinção entre as finanças pessoais e as finanças da empresa, os resultados obtidos e dispostos no Quadro 45 evidenciam que os gestores demonstraram fazer a referida gestão, não confundindo suas finanças pessoais com as empresariais. Assim, o resultando da média ponderada geral foi de 1,66 pontos, o que caracteriza a questão F6 como uma Força das *Startups* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 45 - Survey: (F6) Mantenho distinção entre as finanças pessoais e as finanças da empresa**

Entrevistado	Grau de concordância/discordância	Pontuação
A	Concordo totalmente	+2
B	Concordo totalmente	+2
C	Concordo parcialmente	+1
D	Concordo totalmente	+2
E	Concordo parcialmente	+1
F	Concordo totalmente	+2
Média ponderada geral		1,66
SWOT		1º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa Survey realizada.

## **(B) Perspectiva de clientes**

Em sequência à perspectiva analisada, a pesquisa apresentou questões relacionadas à abordagem referente aos clientes, tendo-se iniciado com a sondagem da identificação e definição de estratégias de comercialização por parte dos entrevistados.

Tendo em vista a questão se relacionar de uma perspectiva do indicador qualitativo do BSC, conforme citado na metodologia, os resultados obtidos e dispostos no Quadro 46 evidenciaram que os gestores entrevistados demonstraram identificar e definir totalmente suas estratégias de comercialização de seus produtos e serviços, o

que resultou numa média ponderada geral de 2 pontos, caracterizando, assim a questão C1 como uma Força das *Startups* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 46 - Survey: (C1) Identifico e defino estratégias de comercialização**

Entrevistado	Grau de concordância/discordância	Pontuação
A	Concordo totalmente	+2
B	Concordo totalmente	+2
C	Concordo totalmente	+2
D	Concordo totalmente	+2
E	Concordo totalmente	+2
F	Concordo totalmente	+2
Média ponderada geral		2
SWOT		1º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa *Survey* realizada.

Acerca da identificação de canais de comercialização, pode-se observar, por meio do Quadro 47, que todos os gestores possuem identificado com clareza o canal para a venda de seus produtos e serviços, o que resulta numa média ponderada geral de 2 pontos, caracterizando a questão C2 como uma Força das *Startups* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 47 - Survey: (C2) Identifico canais de comercialização**

Entrevistado	Grau de concordância/discordância	Pontuação
A	Concordo totalmente	+1
B	Concordo totalmente	+2
C	Concordo totalmente	+1
D	Concordo totalmente	+2
E	Concordo totalmente	+2
F	Concordo totalmente	+1
Média ponderada geral		1,5
SWOT		1º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa *Survey* realizada.

O Quadro 48 demonstra que apenas um empreendedor respondeu conhecer parcialmente seus concorrentes. Sendo assim, a questão C3 caracteriza-se como uma Força das *Startups* a ser disposta no 1º quadrante. Isso se deve ao fato de a média ponderada geral ter atribuição de 1,83 pontos ao considerar que os demais respondentes concordam totalmente com a afirmação.

**Quadro 48 - Survey: (C3) Conheço meu(s) concorrente(s)**

Entrevistado	Grau de concordância/discordância	Pontuação
A	Concordo totalmente	+2
B	Concordo totalmente	+2
C	Concordo totalmente	+2
D	Concordo totalmente	+2
E	Concordo totalmente	+2
F	Concordo parcialmente	+1
Média ponderada geral		1,83
SWOT		1º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa *Survey* realizada.

Conforme proposto na metodologia, relacionando a questão à perspectiva do indicador qualitativo do BSC, os resultados obtidos dispostos, por meio do Quadro 49, evidenciam que os gestores respondentes possuem conhecimento total sobre sua segmentação com seus clientes, com exceção de um deles, que afirma concordar parcialmente com a afirmação. Isso resulta numa média ponderada geral de 1,83 pontos, o que configura a questão C4 como uma Força dessas *Startups* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 49 - Survey: (C4) Posso segmento de clientes?**

Entrevistado	Grau de concordância/discordância	Pontuação
A	Concordo totalmente	+2
B	Concordo totalmente	+2
C	Concordo totalmente	+2
D	Concordo parcialmente	+1
E	Concordo totalmente	+2
F	Concordo totalmente	+2
Média ponderada geral		1,83
SWOT		1º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa *Survey* realizada.

Considerando as respostas obtidas dos entrevistados acerca da rentabilidade de seus produtos/serviços e tendo apenas um respondente com discordância parcial da afirmação, os resultados demonstram, por meio do Quadro 50, uma média ponderada de 1,33 pontos, o que configura a questão C5 como uma oportunidade interna de melhoria das *Startups* a ser disposta no 3º quadrante.

**Quadro 50 - Survey: (C5) Obtenho rentabilidade por meio do meu produto/serviço**

Entrevistado	Grau de concordância/discordância	Pontuação
A	Discordo parcialmente	-1
B	Concordo totalmente	+2
C	Concordo parcialmente	+1
D	Concordo totalmente	+2
E	Concordo totalmente	+2
F	Concordo totalmente	+2
Média ponderada geral		1,33
SWOT		3º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa Survey realizada.

Questionados sobre a forma das *Startups* estabelecerem vínculo com o cliente observa-se, nas respostas dos entrevistados dispostas no Quadro 51, que um deles concorda parcialmente em utilizar essa prática, sendo que os demais afirmaram concordar totalmente. Nesse sentido, o modelo de gestão é passível de pontuação com média ponderada geral igual a 1,83, o que configura a questão C6 como uma Força dessas *Startups* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 51 - Survey: (C6) Estabeleço vínculo com o cliente**

Entrevistado	Grau de concordância/discordância	Pontuação
A	Concordo totalmente	+2
B	Concordo totalmente	+2
C	Concordo totalmente	+2
D	Concordo parcialmente	+1
E	Concordo totalmente	+2
F	Concordo totalmente	+2
Média ponderada geral		1,83
SWOT		1º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa Survey realizada.

### (C) Perspectiva de processos internos

Já na perspectiva relativa aos processos internos, questionados sobre a estruturação da forma de organização dos processos de produção de suas *Startups*, pôde-se perceber que os respondentes concordam totalmente, de forma unânime, à afirmativa acerca do modelo ou padrão adotado para a condução de seus processos produtivos (Quadro 52), tendo-se assim uma média ponderada geral de 2 pontos, o que caracteriza a questão P1 como uma Força das *Startups* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 52 - Survey: (P1) Defino sobre as formas de organização da produção**

Entrevistado	Grau de concordância/discordância	Pontuação
A	Concordo totalmente	+2
B	Concordo totalmente	+2
C	Concordo totalmente	+2
D	Concordo totalmente	+2
E	Concordo totalmente	+2
F	Concordo totalmente	+2
Média ponderada geral		2
SWOT		1º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa Survey realizada.

Em referência à definição sobre contratação de serviços de terceiros, relacionada a uma das perspectivas do indicador qualitativo do BSC, pôde ser observado que apenas um respondente afirma concordar parcialmente com a afirmativa. Nesse sentido, o Quadro 53 evidencia que há uma média ponderada geral de 1,83 pontos, caracterizando a questão P2 como uma Força das *Startups* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 53 - Survey: (P2) Defino sobre contratação de serviços de terceiros**

Entrevistado	Grau de concordância/discordância	Pontuação
A	Concordo totalmente	+2
B	Concordo totalmente	+2
C	Concordo totalmente	+2
D	Concordo totalmente	+2
E	Concordo parcialmente	+1
F	Concordo totalmente	+2
Média ponderada geral		1,83
SWOT		1º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa Survey realizada.

Tendo em vista o Quadro 54 evidenciar um gestor indeciso/indiferente e outro concordar parcialmente sobre supervisionar as atividades de produção de suas *Startups*, a questão P3 caracteriza-se como uma Força das *Startups* a ser disposta no 1º quadrante. Isso se deve ao fato de a média ponderada geral ter atribuição de 1,5 pontos.

**Quadro 54 - Survey: (P3) Supervisiono as atividades de produção**

Entrevistado	Grau de concordância/discordância	Pontuação
A	Indeciso/indiferente	0
B	Concordo totalmente	+2
C	Concordo totalmente	+2
D	Concordo totalmente	+2
E	Concordo parcialmente	+1
F	Concordo totalmente	2
Média ponderada geral		1,5
SWOT		1º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa Survey realizada.

Em referência à estimativa de preços futuros e médios para produtos/serviços de fornecedores, pôde ser observado que um gestor discordou parcialmente, e dois deles ficaram indecisos/indiferentes. Tendo em vista que os demais concordaram totalmente com a afirmativa o resultado é uma média ponderada geral de 0,66 pontos, o que caracteriza a questão P4 como uma ameaça interna para o futuro das *Startups* a ser disposta no 4º quadrante (Quadro 55).

**Quadro 55 - Survey: (P4) Estimo preços futuros e médios para produtos/serviços de fornecedores**

Entrevistado	Grau de concordância/discordância	Pontuação
A	Indeciso/indiferente	0
B	Indeciso/indiferente	0
C	Concordo parcialmente	+1
D	Concordo totalmente	+2
E	Discordo parcialmente	-1
F	Concordo totalmente	+2
Média ponderada geral		0,66
SWOT		4º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa Survey realizada.

A respeito da utilização de controles eletrônicos das atividades/operações, sendo essa uma perspectiva do indicador qualitativo do BSC, os resultados demonstram, por meio do Quadro 56, uma média ponderada geral de 2 pontos, o que configura a questão P5 como uma Força dessa *Startup* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 56 - Survey: (P5) Posso controles eletrônicos das atividades/operações**

Entrevistado	Grau de concordância/discordância	Pontuação
A	Concordo totalmente	+2
B	Concordo totalmente	+2
C	Concordo totalmente	+2
D	Concordo totalmente	+2
E	Concordo totalmente	+2
F	Concordo totalmente	+2
Média ponderada geral		2
SWOT		1º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa Survey realizada.

Ao considerar os entrevistados que responderam à questão referente a possuir um sistema de informação gerencial implantado, os resultados obtidos e dispostos no Quadro 57 evidenciam que os gestores demonstram realizar a referida ação de gestão, com exceção de apenas um indeciso/indiferente. Assim, o resultando da média ponderada geral foi de 1,66 pontos, o que caracteriza a questão P6 como uma Força das *Startups* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 57 - Survey: (P6) Posso um sistema de informação gerencial implantado**

Entrevistado	Grau de concordância/discordância	Pontuação
A	Concordo totalmente	+2
B	Concordo totalmente	+2
C	Indeciso/indiferente	0
D	Concordo totalmente	+2
E	Concordo totalmente	+2
F	Concordo totalmente	+2
Média ponderada geral		1,66
SWOT		1º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa Survey realizada.

#### **(D) Perspectiva de aprendizado**

Em sequência às perspectivas do *Balanced Scorecard* analisadas, foram respondidas as questões referentes ao aprendizado.

Tendo em vista a questão se relacionar com uma perspectiva do indicador qualitativo do BSC, conforme citado na metodologia, os resultados obtidos e dispostos no Quadro 58 evidenciaram que os gestores entrevistados demonstraram possuir canais de comunicação e aprendizado de forma parcial, o que resultou numa média ponderada geral de 1,33 pontos, e que caracteriza a questão F1 como uma oportunidade interna de melhoria das *Startups* a ser disposta no 3º quadrante.

**Quadro 58 - Survey: (A1) Posso um canal de comunicação e aprendizado**

Entrevistado	Grau de concordância/discordância	Pontuação
A	Concordo totalmente	+2
B	Concordo parcialmente	+1
C	Concordo parcialmente	+1
D	Concordo parcialmente	+1
E	Concordo totalmente	+2
F	Concordo parcialmente	+1
Média ponderada geral		1,33
SWOT		3º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa *Survey* realizada.

Acerca da definição de formas de comunicação e liderança, relacionadas a uma perspectiva do indicador qualitativo do BSC, pode-se observar, por meio do Quadro 59, que a média ponderada geral foi de 1,5 pontos, caracterizando a questão A2 como uma Força das *Startups* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 59 - Survey: (A2) Defino formas de comunicação e liderança**

Entrevistado	Grau de concordância/discordância	Pontuação
A	Concordo totalmente	+2
B	Concordo parcialmente	+1
C	Concordo totalmente	+2
D	Concordo totalmente	+2
E	Concordo parcialmente	+1
F	Concordo parcialmente	+1
Média ponderada geral		1,5
SWOT		1º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa *Survey* realizada.

Conforme proposto na metodologia, relacionando a questão à perspectiva do indicador qualitativo do BSC, os resultados obtidos dispostos por meio do Quadro 60 evidenciam que os gestores realizam algum tipo de ação de motivação para seus colaboradores, no entanto com algumas possibilidades de melhorias, tendo em vista que a média ponderada geral foi de 1,5 pontos, configurando a questão A3 como uma Força das *Startups* a ser disposta no 1º quadrante.

**Quadro 60 - Survey: (A3) Motivo os trabalhadores**

Entrevistado	Grau de concordância/discordância	Pontuação
A	Concordo totalmente	+2
B	Concordo totalmente	+2
C	Concordo totalmente	+2
D	Concordo parcialmente	+1
E	Concordo parcialmente	+1
F	Concordo parcialmente	+1
Média ponderada geral		1,5
SWOT		1º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa Survey realizada.

Relacionada a questão à perspectiva do indicador qualitativo do BSC, os resultados obtidos dispostos por meio do Quadro 61 evidenciam que parte dos gestores concorda totalmente e outros apenas parcialmente, por possuírem algum tipo de programa de treinamento e de desenvolvimento profissional em suas *Startups*. No entanto, dois dos respondentes estavam indecisos/indiferentes à afirmação. Isso resulta numa média ponderada geral de 0,83 pontos, configurando a questão A4 como uma ameaça interna para o futuro das *Startups* a ser disposta no 4º quadrante.

**Quadro 61 - Survey: (A4) Posso programa de treinamento e de desenvolvimento profissional**

Entrevistado	Grau de concordância/discordância	Pontuação
A	Indeciso/indiferente	0
B	Concordo parcialmente	+1
C	Concordo totalmente	+2
D	Concordo parcialmente	+1
E	Concordo parcialmente	+1
F	Indeciso/indiferente	0
Média ponderada geral		0,83
SWOT		4º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa Survey realizada.

Questionados sobre os profissionais possuírem nível superior completo, os resultados demonstram, por meio do Quadro 62, uma média ponderada dos respondentes de 0,83 pontos, o que configura a questão A5 como uma ameaça interna para o futuro das *Startups* a ser disposta no 4º quadrante.

**Quadro 62 - Survey: (A5) Os profissionais possuem nível superior completo**

Entrevistado	Grau de concordância/discordância	Pontuação
A	Concordo totalmente	+2
B	Discordo parcialmente	-1
C	Concordo totalmente	+2
D	Indeciso/indiferente	0
E	Concordo parcialmente	+1
F	Concordo parcialmente	+1
Média ponderada geral		0,83
SWOT		4º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa *Survey* realizada.

Com referência a possuírem alguma medida de desempenho individual ou da equipe, os resultados obtidos e dispostos no Quadro 63 evidenciam que a média ponderada dos respondentes foi de 0,5 pontos, o que caracteriza a questão A6 como uma ameaça interna para o futuro das *Startups* a ser disposta no 4º quadrante.

**Quadro 63 - Survey: (A6) Posuo alguma medida de desempenho individual ou da equipe**

Entrevistado	Grau de concordância/discordância	Pontuação
A	Concordo totalmente	+2
B	Indeciso/indiferente	0
C	Indeciso/indiferente	0
D	Concordo totalmente	+2
E	Discordo parcialmente	-1
F	Indeciso/indiferente	0
Média ponderada geral		0,5
SWOT		4º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa *Survey* realizada.

### (E) Questões gerais

Como forma de aprofundar o estudo relativo à gestão das *Startups* pesquisadas, duas questões gerais foram aplicadas aos entrevistados. A primeira, relacionada ao modelo de gestão dessas empresas, buscando questioná-los sobre se uma *Startup* deveria ser administrada nos mesmos moldes de uma empresa convencional. A segunda sobre os aspectos importantes que os entrevistados acreditavam ser considerados para a gestão eficiente de uma *Startup*.

Em referência à questão inicial, o Quadro 64 nos evidencia os entendimentos dos entrevistados sobre o ponto em discussão, por meio das frases transcritas em sua íntegra no formulário de resposta. Tendo em vista que a média

ponderada geral foi de -0,16 pontos, a questão G1 se configura como uma Fraqueza das *Startups* a ser disposta no 2º quadrante.

**Quadro 64 - Survey: (G1) Acredita que uma *Startup* deva ser administrada nos mesmos moldes de uma empresa convencional?**

Entrevistado	Opiniões	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	“Não, discordo totalmente.”	Discordo totalmente	-2
B	“Acredito, pois os controles gerencias aqui citados são indispensáveis a qualquer tipo de negócio.”	Concordo totalmente	+2
C	“Não”	Discordo totalmente	-2
D	“Sim. No meu modo de pensar uma <i>Startup</i> é uma empresa convencional e deve ser administrada da mesma forma. Agora o ponto é: O que eu entendo por convencional né. De 100 empresas 99 não sabem o que estão fazendo como estão fazendo e nem para onde estão indo, muito menos aonde querem chegar.”	Concordo totalmente	+2
E	“Depende do contexto, mas não é geral, o clima deverá ser mais desafiador e motivador, pois umas das premissas do modelo de startups é a agilidade para fazer, validar e melhorar. Desta forma, se ficar apegado em métodos tradicionais de gestão tende a não atingir o propósito.”	Concordo parcialmente	+1
F	“ <i>Startup</i> é uma empresa jovem com um modelo de negócios repetível e escalável, em um cenário de incertezas e soluções a serem desenvolvidas requerendo um tratamento diferenciado de uma empresa convencional.”	Discordo totalmente	-2
Média ponderada geral			-0,16
SWOT			2º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa *Survey* realizada.

O Quadro 64 evidencia a ambiguidade de ideias entre os empreendedores entrevistados. Metade desses gestores não acreditam na ideia de que uma *Startup* deva ser administrada nos mesmos moldes de uma empresa convencional, tendo argumentos como “*Startup* é uma empresa jovem com um modelo de negócios repetível e escalável, em um cenário de incertezas e soluções a serem desenvolvidas requerendo um tratamento diferenciado de uma empresa convencional.”. Por outro lado, outros três respondentes alegam o contrário, ou seja, afirmam ser possível a adoção dos mesmos moldes de gestão.

O entrevistado B, por exemplo, afirma concordar com essa concepção, uma vez que “os controles gerencias aqui citados são indispensáveis a qualquer tipo de negócio”. Por sua vez, o respondente D pondera a análise do contexto em que a

*Startup* se encontrar. Para ele, “não é geral, o clima deverá ser mais desafiador e motivador, pois uma das premissas do modelo de *Startups* é a agilidade para fazer, validar e melhorar”.

A pergunta seguinte abordou a questão sobre quais seriam outros aspectos importantes que os entrevistados acreditavam considerar para a gestão eficiente de uma *Startup*. O Quadro 65 nos evidencia as opiniões, caracterizando a questão G1 como uma Força das *Startups* a ser disposta no 1º quadrante, uma vez que sua média ponderada geral foi de 2 pontos. São elas:

**Quadro 65 – Survey: (G2) Qual outro aspecto importante acredita que deva ser considerado para uma gestão eficiente de uma *Startup*?**

Entrevistado	Opiniões	Grau de concordância / discordância	Pontuação
A	“Velocidade e tolerância ao erro.”	Concordo totalmente	+2
B	“Inovação sempre, porém, com olho na administração do negócio.”	Concordo totalmente	+2
C	“Rede de contato”	Concordo totalmente	+2
D	“Clareza e capacitação.”	Concordo totalmente	+2
E	“Propósito, equipe, mercado e sinergia.”	Concordo totalmente	+2
F	“Planejamento de pequeno, médio e longo prazo com projeções otimistas e pessimistas e ponto de desistência.”	Concordo totalmente	+2
Média ponderada geral			2
SWOT			1º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa Survey realizada.

Em todas as opiniões expostas acima (Quadro 65) evidencia-se a compreensão dos empreendedores respondentes sobre uma gestão eficiente das *Startups*. E reforçam os aspectos que acreditam ser considerados relevantes para a administração dessas empresas.

O respondente A afirma que a “velocidade e tolerância ao erro” são atitudes necessárias para uma boa gestão. Para o B, ter a “inovação sempre, porém com olho na administração do negócio” pode trazer o resultado eficiente para os empreendimentos. Para o empreendedor C a “rede de contato” é fator essencial. Já para o D, “clareza” do que se deseja para o negócio, e a “capacitação” de sua equipe pode ser o diferencial competitivo que trará êxito à *Startup*.

Por sua vez, o respondente E deu sua contribuição à pesquisa ao afirmar que “propósito, equipe, mercado e sinergia” são os fatores a serem considerados para uma gestão eficiente desses negócios. E por fim, o empreendedor F, ao cooperar com o estudo, afirma que a melhor forma para que se consiga a gestão eficiente para as

*Startups* é por meio do “planejamento de pequeno, médio e longo prazo com projeções otimistas e pessimistas e ponto de desistência”.

Em todas as opiniões expostas e citadas anteriormente pode-se presumir como os empreendedores entrevistados fazem a gestão de suas *Startups*, e quais aspectos acreditam que devam ser considerados para a administração dessas empresas de maneira eficiente e que gere resultados, demonstrando por parte deles conhecimento prático sobre o assunto, o que qualifica as variáveis respondidas com um peso de 2 pontos (Concordo totalmente).

### (F) Análise consolidada

O Quadro 66 traz as informações consolidadas, subdivididas nas cinco sessões anteriormente descritas, como forma de análise da Pesquisa *Survey* (Coleta de dados para análise de SWOT), assim como as médias ponderadas gerais agrupadas por perspectiva do *Balanced Scorecard*.

**Quadro 66 - Survey: análise consolidada das respostas**

Perspectiva BSC – Finanças		
F1	1,5	1º quadrante
F2	1,5	1º quadrante
F3	1,33	3º quadrante
F4	1,66	1º quadrante
F5	1	3º quadrante
F6	1,66	1º quadrante
Média ponderada	1,44	
Perspectiva BSC – Clientes		
C1	2	1º quadrante
C2	1,5	1º quadrante
C3	1,83	1º quadrante
C4	1,83	1º quadrante
C5	1,33	3º quadrante
C6	1,83	1º quadrante
Média ponderada	1,72	
Perspectiva BSC – Processos internos		
P1	2	1º quadrante
P2	1,83	1º quadrante
P3	1,5	1º quadrante
P4	0,66	4º quadrante
P5	2	1º quadrante
P6	1,66	1º quadrante
Média ponderada	1,61	

Continua...

Perspectiva BSC – Aprendizado		
A1	1,33	3º quadrante
A2	1,5	1º quadrante
A3	1,5	1º quadrante
A4	0,83	4º quadrante
A5	0,83	4º quadrante
A6	0,5	4º quadrante
Média ponderada	1,08	
Questões gerais		
G1	-0,16	2º quadrante
G2	2	1º quadrante
Média ponderada	0,92	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Pesquisa *Survey* realizada.

Pode ser verificado, por meio do Quadro 66, que as questões gerais possuem a média ponderada de menor pontuação (0,92 pontos). Em ordem crescente de pontuação as perspectivas do BSC se configuram em Aprendizado (1,08 pontos), Finanças (1,44 pontos), Processos internos (1,61 pontos), e Clientes (1,72 pontos), sendo esta última a sessão que configura a perspectiva com maior pontuação.

### 5.3 Fase 3 – Combinação Fase 1 (Grupo Focal) e Fase 2 (*Survey*)

Após realizadas as Fases 1 e 2, como forma de consolidar as pesquisas do tipo Grupo Focal e *Survey* (Likert), na Fase 3 do estudo tem-se como finalidade combinar as variáveis anteriormente identificadas de acordo com as perspectivas finanças, clientes, processos internos e aprendizado, preconizadas no *Balanced Scorecard*, o qual os resultados e análises são apresentados a seguir.

Os dados dispostos nos Quadros 67, 68, 69, 70 e 71 mostram o panorama do somatório das médias ponderadas dos estudos das Fases 1 e 2, distribuídas nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, o que propicia as condições para identificar o quadrante final de cada uma das questões.

É verificado, por exemplo, que a questão F1, na Perspectiva BSC – Finanças, possui médias ponderadas de 1,33 (Grupo Focal) e 1,5 (*Survey*). Isso resulta uma média ponderada geral da questão de 1,42, o que a caracteriza como uma oportunidade interna de melhoria das *Startup* a ser disposta no 3º quadrante do SWOT. As quatro perspectivas do BSC também foram alocadas seguindo o mesmo critério.

**Quadro 67 - Grupo Focal + Survey: análise consolidada das respostas – Perspectiva finanças**

Perspectiva BSC – Finanças					
F1	Grupo Focal	1,33	1º quadrante	1,42	3º quadrante
	Survey	1,5	1º quadrante		
F2	Grupo Focal	-2	3º quadrante	-0,25	2º quadrante
	Survey	1,5	1º quadrante		
F3	Grupo Focal	2	1º quadrante	1,67	1º quadrante
	Survey	1,33	3º quadrante		
F4	Grupo Focal	2	1º quadrante	1,83	1º quadrante
	Survey	1,66	1º quadrante		
F5	Grupo Focal	-0,5	3º quadrante	0,25	2º quadrante
	Survey	1	3º quadrante		
F6	Grupo Focal	-2	3º quadrante	-0,17	2º quadrante
	Survey	1,66	1º quadrante		
Média ponderada total				0,79	4º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das pesquisas Grupo Focal e Survey realizadas.

O Quadro 67 possibilitou também a identificação do total das médias ponderadas por perspectivas, o que originou as informações necessárias para a distribuição de cada um dos eixos do *Balanced Scorecard* na matriz SWOT. Por exemplo, a Perspectiva BSC – Finanças possui a menor média ponderada, num total de 0,79 pontos, entre todas as perspectivas, assim caracterizando as finanças das *Startups* estudadas como uma oportunidade interna de melhoria a ser disposta no 3º quadrante do SWOT.

Por meio do Quadro 68 pode-se verificar o total geral das médias ponderadas da Perspectiva BSC – Clientes (1,44 pontos), o que caracterizou, para os clientes das *Startups* estudadas, uma oportunidade interna de melhoria a ser disposta no 3º quadrante do SWOT.

**Quadro 68 - Grupo Focal + Survey: análise consolidada das respostas – Perspectiva clientes**

Perspectiva BSC – Clientes					
C1	Grupo Focal	-0,5	3º quadrante	0,75	4º quadrante
	Survey	2	1º quadrante		
C2	Grupo Focal	1	1º quadrante	1,25	3º quadrante
	Survey	1,5	1º quadrante		
C3	Grupo Focal	2	1º quadrante	1,92	1º quadrante
	Survey	1,83	1º quadrante		
C4	Grupo Focal	1	1º quadrante	1,42	3º quadrante
	Survey	1,83	1º quadrante		
C5	Grupo Focal	2	1º quadrante	1,67	1º quadrante
	Survey	1,33	3º quadrante		
C6	Grupo Focal	1,5	1º quadrante	1,67	1º quadrante
	Survey	1,83	1º quadrante		
Média ponderada total				1,44	3º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das pesquisas Grupo Focal e Survey realizadas.

Já o Quadro 69 explicita o total das médias ponderadas geral da Perspectiva BSC – Processos internos (1,43 pontos). Isso caracteriza os processos internos das *Startups* estudadas como uma oportunidade interna de melhoria a ser disposta no 3º quadrante do SWOT.

**Quadro 69 - Grupo Focal + Survey: análise consolidada das respostas – Perspectiva processos internos**

Perspectiva BSC – Processos internos					
P1	Grupo Focal	1	1º quadrante	1,50	1º quadrante
	Survey	2	1º quadrante		
P2	Grupo Focal	2	1º quadrante	1,92	1º quadrante
	Survey	1,83	1º quadrante		
P3	Grupo Focal	2	1º quadrante	1,75	1º quadrante
	Survey	1,5	1º quadrante		
P4	Grupo Focal	0,5	1º quadrante	0,58	4º quadrante
	Survey	0,66	4º quadrante		
P5	Grupo Focal	0	3º quadrante	1,00	3º quadrante
	Survey	2	1º quadrante		
P6	Grupo Focal	2	1º quadrante	1,83	1º quadrante
	Survey	1,66	1º quadrante		
Média ponderada total				1,43	3º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das pesquisas Grupo Focal e Survey realizadas.

A Perspectiva BSC – aprendizado obteve médias ponderadas geral de 0,65 pontos. Isso a caracteriza uma ameaça interna para o futuro das *Startups* a ser disposto no 4º quadrante do SWOT (Quadro 70).

**Quadro 70 - Grupo Focal + Survey: análise consolidada das respostas – Perspectiva aprendizado**

Perspectiva BSC – Aprendizado					
A1	Grupo Focal	1,5	1º quadrante	1,42	3º quadrante
	Survey	1,33	3º quadrante		
A2	Grupo Focal	1	1º quadrante	1,25	3º quadrante
	Survey	1,5	1º quadrante		
A3	Grupo Focal	-2	3º quadrante	-0,25	2º quadrante
	Survey	1,5	1º quadrante		
A4	Grupo Focal	1,33	1º quadrante	1,08	3º quadrante
	Survey	0,83	4º quadrante		
A5	Grupo Focal	1,33	1º quadrante	1,08	3º quadrante
	Survey	0,83	4º quadrante		
A6	Grupo Focal	-1,83	3º quadrante	-0,67	2º quadrante
	Survey	0,5	4º quadrante		
Média ponderada total				0,65	4º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das pesquisas Grupo Focal e Survey realizadas.

As Questões gerais, conforme apresentado no Quadro 71, tiveram média ponderada de 0,80. Dessa forma, disposta no 4º quadrante do SWOT por ser uma ameaça interna para o futuro das *Startups*.

**Quadro 71 - Grupo Focal + Survey: análise consolidada das respostas – Questões gerais**

Questões gerais					
G1	Grupo Focal	2	1º quadrante	0,92	4º quadrante
	Survey	-0,16	2º quadrante		
G2	Grupo Focal	2	1º quadrante	2,00	1º quadrante
	Survey	2	1º quadrante		
Média ponderada total				0,80	4º quadrante

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das pesquisas Grupo Focal e Survey realizadas.

### 5.3.1 Elaboração da matriz SWOT

Em seguida à elaboração do quadro de análise consolidada das respostas (Grupo Focal + *Survey*), como próximo passo, foram distribuídas as questões nos quadrantes da matriz SWOT de acordo com suas médias ponderadas totais. Nesse sentido, foi apresentada a aplicação do *Balanced Scorecard* à matriz SWOT, tendo como referência as questões analisadas.

O Quadro 72 evidencia cada uma das questões empregadas nos instrumentos de coleta de dados dispostas em seus respectivos quadrantes, conforme a pesquisa realizada.

**Quadro 72 - Aplicação do BSC à matriz SWOT para o ambiente interno das *Startups***

	Ajuda	Atrapalha
Fatores internos das <i>Startup</i>	1º quadrante – Forças	2º quadrante – Oportunidades internas de melhoria das <i>Startups</i>
	F3; F4. C3; C5; C6. P1; P2; P3; P6.	F2; F5; F6.
	G2	A3; A6.
Fatores externos que podem influenciar o ambiente interno das <i>Startups</i>	3º quadrante – Fraquezas	4º quadrante – Ameaças internas para o futuro das <i>Startups</i>
	F1. C2; C4. P5. A1; A2; A4; A5.	C1. P4.
	Perspectiva BSC – Clientes Perspectiva BSC – Processos internos	G1. Perspectiva BSC – Finanças Perspectiva BSC – Aprendizado Questões gerais

Legenda:

Perspectiva BSC – Finanças
Perspectiva BSC – Clientes
Perspectiva BSC – Processos internos
Perspectiva BSC – Aprendizado
Questões gerais
Perspectivas do BSC

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das pesquisas Grupo Focal e *Survey* realizadas.

Em análise geral de cada um dos quatro eixos do BSC, apresentados no Quadro 72, pode-se perceber que as perspectivas BSC – Clientes e BSC – Processos internos não geram oportunidades internas de melhoria para as *Startups* (2º

quadrante). Da mesma forma, as perspectivas BSC – Finanças e BSC – Aprendizado não possibilitam ameaças internas para o futuro das *Startups* (4º quadrante).

As duas questões gerais aqui abordadas não possibilitaram oportunidades internas de melhoria para as *Startups* (3º quadrante), no entanto também não geram fraquezas para os empreendimentos (2º quadrante).

Foi evidenciado também que a distribuição dos quatro eixos do BSC, em sua análise geral, é concentrada em dois quadrantes. As perspectivas BSC – Clientes e BSC – Processos internos se caracterizam como oportunidades internas de melhoria das *Startups*. Por sua vez, as perspectivas BSC – Finanças e BSC – Aprendizado se configuram como ameaças internas para o futuro das *Startups*, dispostas respectivamente no 3º e 4º quadrantes. Isso demonstra que tanto as finanças, quanto os clientes, os processos internos e o aprendizado são fatores externos que podem influenciar o ambiente interno das *Startup*.

O Quadro 72 evidencia ainda que as 26 questões discutidas por meio do Grupo Focal e aplicadas na Pesquisa *Survey*, subdivididas por perspectivas do *Balanced Scorecard*, estão dispersas nos quatro quadrantes da matriz SWOT.

No 1º quadrante, o das forças, ficaram dispostas as questões F3 e F4, referentes à perspectiva BSC – Finanças; C3; C5; C6, da perspectiva BSC – Clientes; P1; P2; P3; P6, da perspectiva BSC – Processos internos. Além da questão G2 (Questões gerais).

No 2º quadrante, referente às fraquezas dos empreendimentos, encontram-se as questões F2; F5; F6, da perspectiva BSC – Finanças, e as questões A3; A6, relativa à perspectiva BSC – Aprendizado.

Relacionadas aos fatores internos das *Startups*, no 3º quadrante, estão as oportunidades internas de melhorias das *Startups*. São elas F1 (perspectiva BSC – Finanças); C2; C4 (perspectiva BSC – Clientes); P5 (perspectiva BSC – Processos internos); e A1; A2; A4; A5 (perspectiva BSC – Aprendizado). Foi evidenciado que o quadrante da fraqueza é o que contém mais questões, sendo um ponto importante de análise futura para a proposta dos indicadores de melhoria de gestão para as *Startup*, o que carece de maior atenção por ser também, assim como o 4º quadrante, fatores externos que podem influenciar o ambiente interno dessas empresas.

Por fim, o 4º quadrante, que trata das ameaças internas para o futuro das *Startups*, possui dispostas as questões C1, P4 e G1, referentes às perspectivas BSC – Clientes, BSC – Processos internos e Questões gerais, respectivamente.

Como análise das questões gerais, ambos assuntos abordados na discussão (G1 e G2) não trazem fraquezas e não geram oportunidades internas de melhoria para as empresas. Nesse sentido, os gestores participantes do estudo elucidam que ao acreditarem que uma *Startup* deva ser administrada nos mesmos moldes de uma empresa convencional, existem outros aspectos importantes que devem ser considerados para uma gestão eficiente e podem, assim, gerar forças (1º quadrante) para esses empreendimentos, mas também ameaças internas para seu futuro (4º quadrante).

Em resumo, o Quadro 73 evidencia cada uma das questões empregadas nos instrumentos de coleta de dados disposta em seus respectivos quadrantes, conforme a pesquisa realizada.

**Quadro 73 – Resumo das questões dispostas na matriz SWOT para o ambiente interno das *Startups***

1º quadrante – Forças	2º quadrante – Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (F3) Elaboro e analiso a viabilidade de projetos dos investimentos.</li> <li>▪ (F4) Faço gestão de custos.</li> <li>▪ (C3) Conheço meu(s) concorrente(s).</li> <li>▪ (C5) Obtenho rentabilidade por meio do meu produto/serviço.</li> <li>▪ (C6) Estabeleço vínculo com o cliente.</li> <li>▪ (P1) Defino sobre as formas de organização da produção.</li> <li>▪ (P2) Defino sobre contratação de serviços de terceiros.</li> <li>▪ (P3) Supervisiono as atividades de produção.</li> <li>▪ (P6) Possuo um sistema de informação gerencial implantado.</li> <li>▪ (G2) Qual outro aspecto importante acredita que deva ser considerado para uma gestão eficiente de uma <i>Startup</i>?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (F2) Projeto fluxo de caixa das atividades e da empresa.</li> <li>▪ (F5) Defino preço dos produtos/serviços por meio de alguma metodologia.</li> <li>▪ (F6) Mantenho distinção entre as finanças pessoais e as finanças da empresa.</li> <li>▪ (A3) Motivo os trabalhadores.</li> <li>▪ (A6) Possuo alguma medida de desempenho individual ou da equipe.</li> </ul>
3º quadrante – Oportunidades internas de melhoria das <i>Startups</i>	4º quadrante – Ameaças internas para o futuro das <i>Startups</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (F1) Possuo conhecimento específico sobre gestão financeira.</li> <li>▪ (C2) Identifico canais de comercialização.</li> <li>▪ (C4) Possuo segmento de clientes.</li> <li>▪ (P5) Possuo controles eletrônicos das atividades/operações.</li> <li>▪ (A1) Possuo um canal de comunicação e aprendizado.</li> <li>▪ (A2) Defino formas de comunicação e liderança.</li> <li>▪ (A4) Possuo programa de treinamento e de desenvolvimento profissional.</li> <li>▪ (A5) Os profissionais da <i>Startup</i> possuem nível superior completo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (C1) Identifico e defino estratégias de comercialização.</li> <li>▪ (P4) Estimo preços futuros e médios para produtos/serviços de fornecedores.</li> <li>▪ (G1) Acredita que uma <i>Startup</i> deva ser administrada nos mesmos moldes de uma empresa convencional?</li> </ul>

Legenda:

Perspectiva BSC – Finanças
Perspectiva BSC – Clientes
Perspectiva BSC – Processos internos
Perspectiva BSC – Aprendizado
Questões gerais

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das pesquisas Grupo Focal e *Survey* realizadas.

Por meio do resumo das questões dispostas na matriz SWOT para o ambiente interno das *Startups* (Quadro 73), fica evidente como cada um dos quadrantes contempla as questões discutidas nesse estudo.

O 1º quadrante é o que possui maior quantitativo de questões dispostas, sendo que 38% delas se configuram como forças das *Startups* analisadas. Os assuntos relativos às finanças, aos clientes, aos processos internos, e a uma das questões gerais, são considerados pontos fortes a serem utilizados por esses empreendimentos, o que demonstra possuírem pontos favoráveis em que podem potencializar sua competitividade no mercado em que estão inseridos. A exceção é o eixo aprendizado, que não teve nem uma força apresentada.

O 2º quadrante expõe questões relativas apenas a duas perspectivas das *Startups*. São elas a de finanças, que possui o maior quantitativo de questões referentes a esse eixo dispostas no quadrante, e a de aprendizado, com duas questões. Pode ser o conjunto de questões a serem desenvolvidas pela empresa com maior atenção, uma vez que se trata dos pontos fracos dessas *Startups*, podem comprometer sua competitividade perante o mercado.

No 3º quadrante, o segundo em quantitativo de questões (31% do total), estão dispostos assuntos relacionados às quatro perspectivas do BSC: finanças, clientes, processos internos, e aprendizado. É também o quadrante onde há maior concentração de questões que se referem ao aprendizado. Sendo o quadrante relacionado às oportunidades internas que as *Startups* podem utilizar como forma de melhoria na busca de diferenciais competitivos.

Do mesmo modo, as questões dispostas no 4º quadrante merecem atenção a serem trabalhadas pelas *Startups*. Apesar de ser o quadrante de menor quantitativo de questões, apenas três, são ações praticadas pelas empresas que podem originar ameaças internas para o futuro desses empreendimentos. Tais fatores precisam ser desenvolvidos, sobretudo nos eixos clientes e processos internos. Encontra-se aqui também uma das questões gerais desenvolvidas na pesquisa.

Tendo em vista o analisado, em especial às informações evidenciadas no Quadro 73, o estudo seguiu para a Fase 4 onde se propôs um modelo teórico de planejamento por meio dos indicadores financeiro, de clientes, de processos internos e de aprendizado, sob a ótica da gestão para *Startups* no Tocantins.

#### **5.4 Fase 4 – Proposta de indicadores de gestão para *Startups***

Realizadas as pesquisas Grupo Focal e *Survey*, considerando respectivamente as análises dos resultados, por parte do pesquisador e dos empreendedores entrevistados, foi evidenciada cada questão (constructo) abordada nesse estudo de forma disposta na matriz SWOT para o ambiente interno das *Startups*, de acordo com cada perspectiva do Balanced Scorecard. Dessa maneira, nesse capítulo (Fase 4), foram estabelecidos os critérios para a construção e a proposição dos indicadores de mapeamento, planejamento e gestão dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades internas de melhorias e ameaças internas para o futuro das *Startups*.

Nesse sentido, a proposta de criação refere-se a indicadores de finanças, indicadores de clientes, indicadores de processos internos e indicadores de aprendizado das *Startups*.

##### **5.4.1 Indicadores-perspectiva Delson-Gomes**

A prática de medidas de desempenho por meio de indicadores de eficiência como estratégias para as empresas tem se tornado um instrumento cada vez mais importante para a gestão das organizações, sobretudo para seu desenvolvimento competitivo perante o mercado (BEHERY; JABEEN; PARAKANDI, 2014). Para este estudo, os indicadores foram construídos e propostos tendo como sustentação três eixos: o Balanced Scorecard, a matriz SWOT e a escala Likert.

Cada um dos eixos apresentados é de relevância para que se consigam os indicadores propostos. O *Balanced Scorecard* por ser uma ferramenta de planejamento estratégico baseada em um conjunto de medidas de desempenho abrangendo quatro dimensões, que representam um conjunto diferente de partes interessadas da gestão (KAPLAN e NORTON, 1992), as finanças, os clientes, os processos internos e o aprendizado. A matriz SWOT por permitir uma análise

sistematizada de todas as informações (MORAIS, 2019), a serem dispostas em quadrantes que representam os pontos fortes, os pontos fracos, oportunidades internas de melhorias e ameaças internas para o futuro das *Startups*. E a escala Likert por possibilitar medir diferentes atitudes e comportamentos dos entrevistados, o que permite ao pesquisador encontrar o nível de concordância de uma afirmação, ou o nível de importância atribuída a uma atividade específica (BALASUBRAMANIAN, 2012).

A proposta de construção dos indicadores de planejamento e gestão orientado para a mapeamento e propostas de melhoria das *Startups* foram formulados a partir das perspectivas do BSC, de acordo com suas características conforme definido e apresentado na Tabela 15, denominada Indicador-Perspectiva Delson-Gomes, a ser representada pela sigla IPDG<sub>x</sub>, onde X representa a perspectiva do BSC.

**Tabela 15 - Proposta de Indicador-Perspectiva por meio do *Balanced Scorecard***

INDICADORES-PERSPECTIVA DELSON-GOMES (IPDG <sub>x</sub> )	CARACTERÍSTICAS
IPDG <sub>finanças</sub>	Finanças: “é o indicador de que a organização realiza um resultado financeiro aceitável de acordo com as estratégias definidas, implementadas e executadas.”
IPDG <sub>clientes</sub>	Clientes: “sua proposta é estabelecer medidas que possam gerar valor e benefícios aos clientes.”
IPDG <sub>processos</sub>	Processos internos: “baseia-se na mais perfeita escolha de medidas que contribuam para o melhoramento dos processos internos, visando atingir a estratégia traçada para a organização.”
IPDG <sub>aprendizado</sub>	Aprendizado: “objetivam o aprendizado organizacional com vista a tornar seus processos e produtos melhores. Tem principalmente os funcionários como grupos de interesse.”
IPDG <sub>geral</sub>	Geral “apoia na visão dos empreendedores sobre o modelo tradicional de gestão que as <i>Startups</i> devem basear sua atividade, somado a uma proposta de produtos e serviços inovadores que agreguem valor ao cliente”

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992).

Como forma de classificar cada Indicador-Perspectiva Delson-Gomes foram estabelecidos os critérios a serem considerados como padrão, conforme detalhados nas Tabelas 16, 17, 18, 19 e 20.

Para a elaboração desses critérios foram consideradas as palavras-chave identificadas por meio da pesquisa Grupo Focal e dispostas no Quadro 39 (Perspectivas do *Balanced Scorecard* segundo o resultado do Grupo Focal), dispostas para cada questão abordada.

**Tabela 16 – Critérios para o Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – finanças (IPDG<sub>finanças</sub>)**

Dimensão	Variável	Critérios	Indicadores
Finanças	IPDG <sub>finanças</sub>	F1 – Conhecimento em finanças	
		F2 – Fluxo de caixa	
		F3 – Análise de investimentos	○ Faturamento bruto;
		F4 – Gestão de custos	○ Margem de contribuição;
		F5 – Formação de preço	○ Lucro líquido.
		F6 – Finanças pessoais	

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 17 – Critérios para o Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – clientes (IPDG<sub>clientes</sub>)**

Dimensão	Variável	Critérios	Indicadores
Clientes	IPDG <sub>clientes</sub>	C1 – Estratégia de comercialização	
		C2 – Canais de comercialização	○ Volume total de vendas;
		C3 – Concorrentes	○ Quantidade de clientes;
		C4 – Segmentação	○ Lucratividade por cliente.
		C5 – Rentabilidade	
		C6 – Vínculo com cliente	

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 18 – Critérios para o Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – processos internos (IPDG<sub>processos</sub>)**

Dimensão	Variável	Critérios	Indicadores
Processos internos	IPDG <sub>processos</sub>	P1 – Organização da produção	
		P2 – Serviços de terceiros	
		P3 – Supervisão da produção	○ Produtividade;
		P4 – Fornecedores	○ Índice de falhas;
		P5 – Controles eletrônicos	○ Qualidade.
		P6 – Sistema de informação gerencial	

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 19 – Critérios para o Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – aprendizado (IPDG<sub>aprendizado</sub>)**

Dimensão	Variável	Critérios	Indicadores
Aprendizado	IPDG <sub>aprendizado</sub>	A1 – Aprendizado	
		A2 – Liderança	○ Rotatividade de pessoal;
		A3 – Motivação	○ Treinamento dos funcionários;
		A4 – Programas de treinamento	○ Clima organizacional.
		A5 – Formação superior	
		A6 – Medida de desempenho	

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 20 – Critérios para o Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – questões gerais (IPDG<sub>geral</sub>)**

Dimensão	Variável	Critérios	Indicadores
Aprendizado	IPDG <sub>geral</sub>	G1 – <i>Startup</i> = convencional + inovação G2 – Gestão eficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tempo de mercado;</li> <li>○ Faturamento bruto;</li> <li>○ Lucratividade.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estabelecidos os critérios e propostos os indicadores, foram formuladas as representações matemáticas para o mapeamento dos indicadores de planejamento e gestão para *Startups*.

#### 5.4.2 Representação matemática para mapeamento dos indicadores de planejamento e gestão para *Startups*

Segundo Faria e Maltempi (2019), “a exploração de um conteúdo matemático na perspectiva intradisciplinar é enriquecida se, para tanto, forem disponibilizadas várias formas de representação”. É nesse sentido que a proposta da representação matemática deste estudo servirá como base para as interpretações e o mapeamento para a construção dos indicadores de planejamento e gestão para *Startups*.

Para tal, com base nos critérios definidos e apresentados nas Tabelas 15 a 20, são determinados os indicadores matemáticos de cada questão e cada perspectiva. O IPDG<sub>x</sub> foi calculado com base nas médias ponderadas de cada questão discutida, distribuídas entre as perspectivas do *Balanced Scorecard*, e evidenciadas no Quadro 72 (Aplicação do BSC à matriz SWOT para o ambiente interno das *Startups*). Dessa maneira, foi empregado, em cada perspectiva do BSC, a equação matemática elaborada pelo autor e disposta a seguir, o que possibilitou identificar cada Indicador-Perspectiva geral em referência a cada quadrante da matriz SWOT.

$$IP_{geral\ perspectiva} = \frac{\sum Q_n}{n} \quad (1)$$

Onde,

$IP_{geral\ perspectiva}$  = Indicador-Perspectiva geral de cada perspectiva

Q = questão de cada perspectiva

n = número de questão em cada dimensão

A Equação (1) possibilitou a identificação dos resultados média ponderada e quadrante para cada Indicador-Perspectiva, conforme abaixo.

#### (A) Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – finanças (IPDG<sub>finanças</sub>)

Os critérios relacionados à dimensão financeira do *Balanced Scorecard* são descritos pela variável  $F_n$ . Para alcançar o indicador foram somados os critérios: conhecimento em finanças ( $F_1$ ), fluxo de caixa ( $F_2$ ), análise de investimentos ( $F_3$ ); gestão de custos ( $F_4$ ), formação de preço ( $F_5$ ) e finanças pessoais ( $F_6$ ), de acordo com a Tabela 16.

Em sequência, para encontrar o IPDG<sub>finanças</sub>, foram estabelecidos os critérios para referência baseados nas dimensões financeiras do BSC. Dessa maneira, fica determinado para o IPDG<sub>finanças</sub> o faturamento bruto da *Startup*, conforme apresentado na Tabela 21.

**Tabela 21 - Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – finanças (IPDG<sub>finanças</sub>)**

Indicador	Variável	Critérios	Equação
IPDG <sub>finanças</sub>	$F_n$	$F_1$ – Conhecimento em finanças	$IPDG_{finanças} = \frac{Faturamento\ bruto}{IP_{geral\ finanças}}$
		$F_2$ – Fluxo de caixa	
		$F_3$ – Análise de investimentos	
		$F_4$ – Gestão de custos	
		$F_5$ – Formação de preço	
		$F_6$ – Finanças pessoais	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como forma de analisar o grau de impacto do IPDG<sub>finanças</sub> na gestão das *Startups*, são analisadas as amplitudes de medida pelo indicador IPDG<sub>finanças1</sub> com representação a impacto fraco, pelo IPDG<sub>finanças2</sub> com representação a impacto médio, e pelo IPDG<sub>finanças3</sub> com representação a impacto forte (Tabela 22).

**Tabela 22 – Classificação do grau de impacto do IPDG<sub>finanças</sub>**

Atributos	Intensidade	Identificação
Fraco	IPDG <sub>finanças1</sub>	$faturamento\ bruto < IPDG_{finanças} - 20\%$
Médio	IPDG <sub>finanças2</sub>	$IPDG_{finanças} - 20\% \leq faturamento\ bruto \leq IPDG_{finanças} + 20\%$
Forte	IPDG <sub>finanças3</sub>	$faturamento\ bruto > IPDG_{finanças} + 20\%$

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a análise do grau de impacto da perspectiva finanças tem-se como referência o faturamento identificado no IPDG<sub>finanças</sub>. As *Startups* com faturamento abaixo dessa referência são consideradas fracas. Já as *Startups* com faturamento acima da referência são consideradas fortes. Faturamentos até 20% a mais ou a menos do indicador IPDG<sub>finanças</sub> são considerados de impacto médio.

### (B) Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – clientes (IPDG<sub>clientes</sub>)

Para alcançar o indicador relacionado à dimensão dos clientes, descritos pela variável C<sub>n</sub>, foram somados os critérios indicados na Tabela 17. São eles: estratégia de comercialização (C<sub>1</sub>), canais de comercialização (C<sub>2</sub>), concorrentes (C<sub>3</sub>); segmentação (C<sub>4</sub>), rentabilidade (C<sub>5</sub>) e vínculo com cliente (C<sub>6</sub>).

Para encontrar o IPDG<sub>clientes</sub>, utiliza-se dos critérios estabelecidos para referência, baseados nas dimensões clientes do *Balanced Scorecard*. Dessa maneira, fica determinado para o IPDG<sub>clientes</sub> o volume total de vendas da *Startup*, conforme apresentado na Tabela 23.

**Tabela 23 - Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – clientes (IPDG<sub>clientes</sub>)**

Indicador	Variável	Critérios	Equação
IPDG <sub>clientes</sub>	C <sub>n</sub>	C <sub>1</sub> – Estratégia de comercialização	$IPDG_{clientes} = \frac{Volume\ total\ de\ vendas}{IP_{geral\ clientes}}$
		C <sub>2</sub> – Canais de comercialização	
		C <sub>3</sub> – Concorrentes	
		C <sub>4</sub> – Segmentação	
		C <sub>5</sub> – Rentabilidade	
		C <sub>6</sub> – Vínculo com cliente	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para análise do grau de impacto do IPDG<sub>clientes</sub> na gestão das *Startups*, são analisadas as amplitudes de medida pelo indicador IPDG<sub>clientes1</sub> com representação a

impacto fraco, pelo  $IPDG_{clientes2}$  com representação a impacto médio, e pelo  $IPDG_{clientes3}$  com representação a impacto forte (Tabela 24).

**Tabela 24 – Classificação do grau de impacto do  $IPDG_{clientes}$**

Atributos	Intensidade	Identificação
Fraco	$IPDG_{clientes1}$	<i>volume total de vendas &lt; 20% do <math>IPDG_{clientes}</math></i>
Médio	$IPDG_{clientes2}$	<i><math>IPDG_{clientes} - 20\% \leq \text{volume total de vendas} \leq IPDG_{clientes} + 20\%</math></i>
Forte	$IPDG_{clientes3}$	<i>volume total de vendas &gt; 20% do <math>IPDG_{clientes}</math></i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a análise do grau de impacto da perspectiva clientes tem-se como referência o volume total de vendas no  $IPDG_{clientes}$ . As *Startups* com volume total de vendas abaixo dessa referência são consideradas fracas. Já as *Startups* com volume total de vendas acima da referência são consideradas fortes. Volume total de vendas até 20% a mais ou a menos do indicador  $IPDG_{clientes}$  são considerados de impacto médio.

### **(C) Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – processos internos ( $IPDG_{processos}$ )**

Os critérios relacionados à dimensão processos internos do *Balanced Scorecard* são descritos pela variável  $P_n$ . Para alcançar o indicador foram somados os critérios indicados na Tabela 18: organização da produção ( $P_1$ ), serviços de terceiros ( $P_2$ ), supervisão da produção ( $P_3$ ); fornecedores ( $P_4$ ), controles eletrônicos ( $P_5$ ) e sistema de informação gerencial ( $P_6$ ).

Em sequência, para que se encontre o  $IPDG_{processos}$ , foram estabelecidos os critérios para referência baseados nas dimensões financeiras do BSC. Dessa maneira, fica determinado para o  $IPDG_{processos}$  a produtividade da *Startup*, conforme apresentado na Tabela 25.

**Tabela 25 - Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – processos internos (IPDG<sub>processos</sub>)**

Indicador	Variável	Critérios	Equação
IPDG <sub>finanças</sub>	P <sub>n</sub>	P <sub>1</sub> – Organização da produção	$IPDG_{processos} = \frac{Produtividade}{IP_{geral\ processos}}$
		P <sub>2</sub> – Serviços de terceiros	
		P <sub>3</sub> – Supervisão da produção	
		P <sub>4</sub> – Fornecedores	
		P <sub>5</sub> – Controles eletrônicos	
		P <sub>6</sub> – Sistema de informação gerencial	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como forma de analisar o grau de impacto do IPDG<sub>processos</sub> na gestão das *Startups* são analisadas as amplitudes de medida pelo indicador IPDG<sub>processos1</sub> com representação a impacto fraco, pelo IPDG<sub>processos2</sub> com representação a impacto médio, e pelo IPDG<sub>processos3</sub> com representação a impacto forte (Tabela 26).

Tabela 26 – Classificação do grau de impacto do IPDG<sub>processos</sub>

Atributos	Intensidade	Identificação
Fraco	IPDG <sub>processos1</sub>	$produtividade < 20\% \text{ do } IPDG_{processos}$
Médio	IPDG <sub>processos2</sub>	$IPDG_{processos} - 20\% \leq produtividade \leq IPDG_{processos} + 20\%$
Forte	IPDG <sub>processos3</sub>	$produtividade > 20\% \text{ do } IPDG_{processos}$

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a análise do grau de impacto da perspectiva processos internos tem-se como referência a produtividade no IPDG<sub>processos</sub>. As *Startups* com produtividade abaixo dessa referência são consideradas fracas. Já as *Startups* com produtividade acima da referência são consideradas fortes. Produtividade até 20% a mais ou a menos do indicador IPDG<sub>processos</sub> são consideradas de impacto médio.

#### **(D) Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – aprendizado (IPDG<sub>aprendizado</sub>)**

Para alcançar o indicador relacionado à dimensão aprendizado, descrito pela variável A<sub>n</sub>, foram somados os critérios indicados na Tabela 19. São eles: aprendizado (A<sub>1</sub>), liderança (A<sub>2</sub>), motivação (A<sub>3</sub>); programas de treinamento (A<sub>4</sub>), formação superior (A<sub>5</sub>) e medida de desempenho (A<sub>6</sub>).

Para encontrar o  $IPDG_{\text{aprendizado}}$ , utiliza-se dos critérios estabelecidos para referência baseados nas dimensões clientes do *Balanced Scorecard*. Dessa maneira, fica determinado para o  $IPDG_{\text{aprendizado}}$  a rotatividade de pessoal (*turnover*) na *Startup*, conforme apresentado na Tabela 27.

**Tabela 27 - Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – aprendizado ( $IPDG_{\text{aprendizado}}$ )**

Indicador	Variável	Crítérios	Equação
IPDG <sub>clientes</sub>	A <sub>n</sub>	A <sub>1</sub> – Aprendizado	$IPDG_{\text{aprendizado}} = \frac{\text{Rotatividade de pessoal}}{IP_{\text{geral aprendizado}}}$
		A <sub>2</sub> – Liderança	
		A <sub>3</sub> – Motivação	
		A <sub>4</sub> – Programas de treinamento	
		A <sub>5</sub> – Formação superior	
		A <sub>6</sub> – Medida de desempenho	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para análise do grau de impacto do  $IPDG_{\text{aprendizado}}$  na gestão das *Startups* são analisadas as amplitudes de medida pelo indicador  $IPDG_{\text{aprendizado}1}$  com representação a impacto fraco, pelo  $IPDG_{\text{aprendizado}2}$  com representação a impacto médio, e pelo  $IPDG_{\text{aprendizado}3}$  com representação a impacto forte (Tabela 28).

**Tabela 28 – Classificação do grau de impacto do  $IPDG_{\text{aprendizado}}$**

Atributos	Intensidade	Identificação
Fraco	$IPDG_{\text{aprendizado}1}$	$rotatividade\ de\ pessoal > 20\% \text{ do } IPDG_{\text{aprendizado}}$
Médio	$IPDG_{\text{aprendizado}2}$	$IPDG_{\text{aprendizado}} - 20\% \leq rotatividade\ de\ pessoal \leq IPDG_{\text{aprendizado}} + 20\%$
Forte	$IPDG_{\text{aprendizado}3}$	$rotatividade\ de\ pessoal < 20\% \text{ do } IPDG_{\text{aprendizado}}$

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a análise do grau de impacto da perspectiva aprendizado tem-se como referência a rotatividade de pessoal no  $IPDG_{\text{aprendizado}}$ . As *Startups* com rotatividade de pessoal abaixo dessa referência são consideradas fortes. Já as *Startups* com rotatividade de pessoal acima da referência são consideradas fracas. Rotatividade de pessoal até 20% a mais ou a menos do indicador  $IPDG_{\text{aprendizado}}$  são consideradas de impacto médio.

### (E) Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – questões gerais (IPDG<sub>geral</sub>)

Para alcançar o indicador relacionado às questões gerais, descritas pela variável  $G_n$ , foram somados os critérios indicados na Tabela 20. São eles: *startup* = convencional + inovação ( $G_1$ ) e Gestão eficiente ( $G_2$ ).

Para encontrar o IPDG<sub>geral</sub>, utiliza-se dos critérios estabelecidos para referência baseados nas dimensões clientes do *Balanced Scorecard*. Dessa maneira, fica determinado para o IPDG<sub>geral</sub> o tempo de mercado da *Startup*, conforme apresentado na Tabela 29.

**Tabela 29 - Indicador-Perspectiva Delson-Gomes – clientes (IPDG<sub>geral</sub>)**

Indicador	Variável	Critérios	Equação
IPDG <sub>geral</sub>	G <sub>n</sub>	G <sub>1</sub> – <i>Startup</i> = convencional + inovação	$IPDG_{geral} = \frac{\text{Tempo de mercado}}{IP_{geral \text{ questões}}}$
		G <sub>2</sub> – Gestão eficiente	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para análise do grau de impacto do IPDG<sub>geral</sub> na gestão das *Startups* são analisadas as amplitudes de medida pelo indicador IPDG<sub>geral1</sub> com representação a impacto fraco, pelo IPDG<sub>geral2</sub> com representação a impacto médio, e pelo IPDG<sub>geral3</sub> com representação a impacto forte (Tabela 30).

**Tabela 30 – Classificação do grau de impacto do IPDG<sub>geral</sub>**

Atributos	Intensidade	Identificação
Fraco	IPDG <sub>geral1</sub>	$\text{tempo de mercado} < 20\% \text{ do } IPDG_{geral}$
Médio	IPDG <sub>geral2</sub>	$IPDG_{geral} - 20\% \leq \text{tempo de mercado} \leq IPDG_{geral} + 20\%$
Forte	IPDG <sub>geral3</sub>	$\text{tempo de mercado} > 20\% \text{ do } IPDG_{geral}$

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a análise do grau de impacto das questões gerais tem-se como referência o tempo de mercado no IPDG<sub>geral</sub>. As *Startups* com tempo de mercado abaixo dessa referência são consideradas fracas. Já as *Startups* com tempo de mercado acima da referência são consideradas fortes. Tempo de mercado até 20% a mais ou a menos do indicador IPDG<sub>geral</sub> são consideradas de impacto médio.

### 5.4.3 Delineamento da construção dos indicadores de planejamento e gestão para *Startups*

Para a construção dos indicadores de planejamento e gestão para *Startups* é instruído seguir o caminho delineado, conforme as etapas que seguem. São elas:

#### **ETAPA I** - Formulário para Matriz de gestão para *Startups*:

Como etapa inicial para a construção dos indicadores de planejamento e gestão para *Startup* é respondido o questionário proposto e descrito na metodologia deste estudo, o qual está disposto no Apêndice II, a ser denominado de Formulário para Matriz de Gestão para *Startups*.

#### **ETAPA II** - Matriz de gestão para *Startups*:

Foram estabelecidos os critérios de concordância/importância a serem atribuídos pelos gestores no Formulário para Matriz de gestão para *Startups*. São eles (Tabela 31):

**Tabela 31 – Critérios de concordância/importância para a Matriz de gestão para *Startups***

Média ponderada	SWOT	Quadrante
Até 0,5 ponto	Fraqueza	2º
De 0,6 a 1 ponto	Ameaças internas para o futuro das <i>Startups</i>	4º
De 1,1 a 1,5 pontos	Oportunidades internas de melhorias das <i>Startups</i>	3º
Acima de 1,5 pontos	Força	1º

Fonte: Elaborado pelo autor.

Baseando-se na coleta dos dados realizada, de forma a dispor cada questão nos quadrantes da matriz SWOT, tabulou-se os dados seguindo o padrão disposto na Matriz de gestão para *Startups* (Quadro 74).

**Quadro 74 – Matriz de gestão para *Startups***

Perspectiva BSC – Finanças		
F1	Pontuação	Xº quadrante
F2	Pontuação	Xº quadrante
F3	Pontuação	Xº quadrante
F4	Pontuação	Xº quadrante
F5	Pontuação	Xº quadrante
F6	Pontuação	Xº quadrante
Média ponderada		0,00

Perspectiva BSC – Clientes		
C1	Pontuação	Xº quadrante
C2	Pontuação	Xº quadrante
C3	Pontuação	Xº quadrante
C4	Pontuação	Xº quadrante
C5	Pontuação	Xº quadrante
C6	Pontuação	Xº quadrante
Média ponderada		0,00

Perspectiva BSC – Processos internos		
P1	Pontuação	Xº quadrante
P2	Pontuação	Xº quadrante
P3	Pontuação	Xº quadrante
P4	Pontuação	Xº quadrante
P5	Pontuação	Xº quadrante
P6	Pontuação	Xº quadrante
Média ponderada		0,00

Perspectiva BSC – Aprendizado		
A1	Pontuação	Xº quadrante
A2	Pontuação	Xº quadrante
A3	Pontuação	Xº quadrante
A4	Pontuação	Xº quadrante
A5	Pontuação	Xº quadrante
A6	Pontuação	Xº quadrante
Média ponderada		0,00

Questões gerais		
G1	Pontuação	Xº quadrante
G2	Pontuação	Xº quadrante
Média ponderada		0,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

### **ETAPA III - Mapa estratégico de gestão para *Startups*:**

A partir das médias ponderadas é possível dispor na matriz SWOT cada uma das questões, além dos Indicadores-perspectiva Delson-Gomes, de acordo com suas características.

Numa escala entre -2 e +2, as questões e os IPDG<sub>x</sub> com média ponderada até 0,5 pontos serão dispostos no 2º quadrante, o das fraquezas. As questões e os IPDG<sub>x</sub> com média ponderada entre 0,6 e 1 ponto, no 4º quadrante, o das ameaças internas para o futuro das *Startups*. Já as questões e os IPDG<sub>x</sub> com média ponderada entre 1,1 e 1,5 pontos serão dispostos no quadrante das oportunidades internas de

melhorias das *Startups* (3º quadrante). E as questões e os  $IPDG_x$  com média ponderada acima de 1,5 pontos no das forças (1º quadrante).

O Quadro 75 ilustra a disposição das questões e os Indicadores-perspectiva Delson Gomes conforme pontuações, o qual foi denominado de Mapa estratégico de gestão para *Startups*.

**Quadro 75 – Mapa estratégico de gestão para *Startups***

$IPDG_x$	1º quadrante – Forças Acima de 1,5 pontos	2º quadrante – Fraquezas Até 0,5 pontos
Finanças	F1; F2...; Fn.	F1; F2...; Fn.
Clientes	F1; F2...; Fn.	F1; F2...; Fn.
Processos internos	F1; F2...; Fn.	F1; F2...; Fn.
Aprendizado	F1; F2...; Fn.	F1; F2...; Fn.
	$IP_x$	$IP_x$
	3º quadrante – Oportunidades internas de melhoria das <i>Startups</i> Entre 1,1 e 1,5 pontos	4º quadrante – Ameaças internas para o futuro das <i>Startups</i> Entre 0,6 e 1 ponto
Finanças	F1; F2...; Fn.	F1; F2...; Fn.
Clientes	F1; F2...; Fn.	F1; F2...; Fn.
Processos internos	F1; F2...; Fn.	F1; F2...; Fn.
Aprendizado	F1; F2...; Fn.	F1; F2...; Fn.
	$IP_x$	$IP_x$

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estabelecidas as etapas para a construção dos indicadores de planejamento e gestão para *Startups*, foram determinados os modelos matemáticos que colaboraram para a proposta.

**ETAPA IV** - Representação matemática para mapeamento dos indicadores de planejamento e gestão para *Startups*:

O passo seguinte tem como objetivo realizar os cálculos por meio das representações matemáticas, buscando mapear os indicadores de planejamento e análise de seu grau de impacto para a gestão das *Startups*, apresentado por meio da Tabela 32.

**Tabela 32 – Resumo das representações matemáticas para mapeamento dos indicadores de planejamento e gestão para *Startups* e seus graus de impactos**

Indicador	Equações	Intensidade	Identificação
IPDG <sub>finanças</sub>	$IPDG_{finanças} = \frac{\text{Faturamento bruto}}{IP_{geral\ finanças}}$	Fraco	<i>faturamento bruto &lt; 20% do IPDG<sub>finanças</sub></i>
		Médio	$IPDG_{finanças} - 20\% \leq \text{faturamento bruto} \leq IPDG_{finanças} + 20\%$
		Forte	<i>faturamento bruto &gt; 20% do IPDG<sub>finanças</sub></i>
IPDG <sub>clientes</sub>	$IPDG_{clientes} = \frac{\text{Volume total de vendas}}{IP_{geral\ clientes}}$	Fraco	<i>volume total de vendas &lt; 20% do IPDG<sub>clientes</sub></i>
		Médio	$IPDG_{clientes} - 20\% \leq \text{volume total de vendas} \leq IPDG_{clientes} + 20\%$
		Forte	<i>volume total de vendas &gt; 20% do IPDG<sub>clientes</sub></i>
IPDG <sub>processos</sub>	$IPDG_{processos} = \frac{\text{Produtividade}}{IP_{geral\ processos}}$	Fraco	<i>produtividade &lt; 20% do IPDG<sub>processos</sub></i>
		Médio	$IPDG_{processos} - 20\% \leq \text{produtividade} \leq IPDG_{processos} + 20\%$
		Forte	<i>produtividade &gt; 20% do IPDG<sub>processos</sub></i>
IPDG <sub>aprendizado</sub>	$IPDG_{aprendizado} = \frac{\text{Rotatividade de pessoal}}{IP_{geral\ aprendizado}}$	Fraco	<i>rotatividade de pessoal &gt; 20% do IPDG<sub>aprendizado</sub></i>
		Médio	$IPDG_{aprendizado} - 20\% \leq \text{rotatividade de pessoal} \leq IPDG_{aprendizado} + 20\%$
		Forte	<i>rotatividade de pessoal &lt; 20% do IPDG<sub>aprendizado</sub></i>
IPDG <sub>geral</sub>	$IPDG_{geral} = \frac{\text{Tempo de mercado}}{IP_{geral\ questões}}$	Fraco	<i>tempo de mercado &lt; 20% do IPDG<sub>geral</sub></i>
		Médio	$IPDG_{geral} - 20\% \leq \text{tempo de mercado} \leq IPDG_{geral} + 20\%$
		Forte	<i>tempo de mercado &gt; 20% do IPDG<sub>geral</sub></i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

## ETAPA V - Ações de melhorias (pontos de ataque)

Após identificados os indicadores de planejamento, e analisados seus graus de impacto para a gestão das *Startups*, planeja-se e executa-se ações de melhorias para manter as intensidades fortes e potencializar as intensidades médias, para que se tornem fortes, e as fracas para que se tornem médias, e posteriormente fortes.

Para tal, sugere-se as proposições abaixo para as ações de melhorias (Tabela 33), com vista às características macro de cada IPDG<sub>x</sub>.

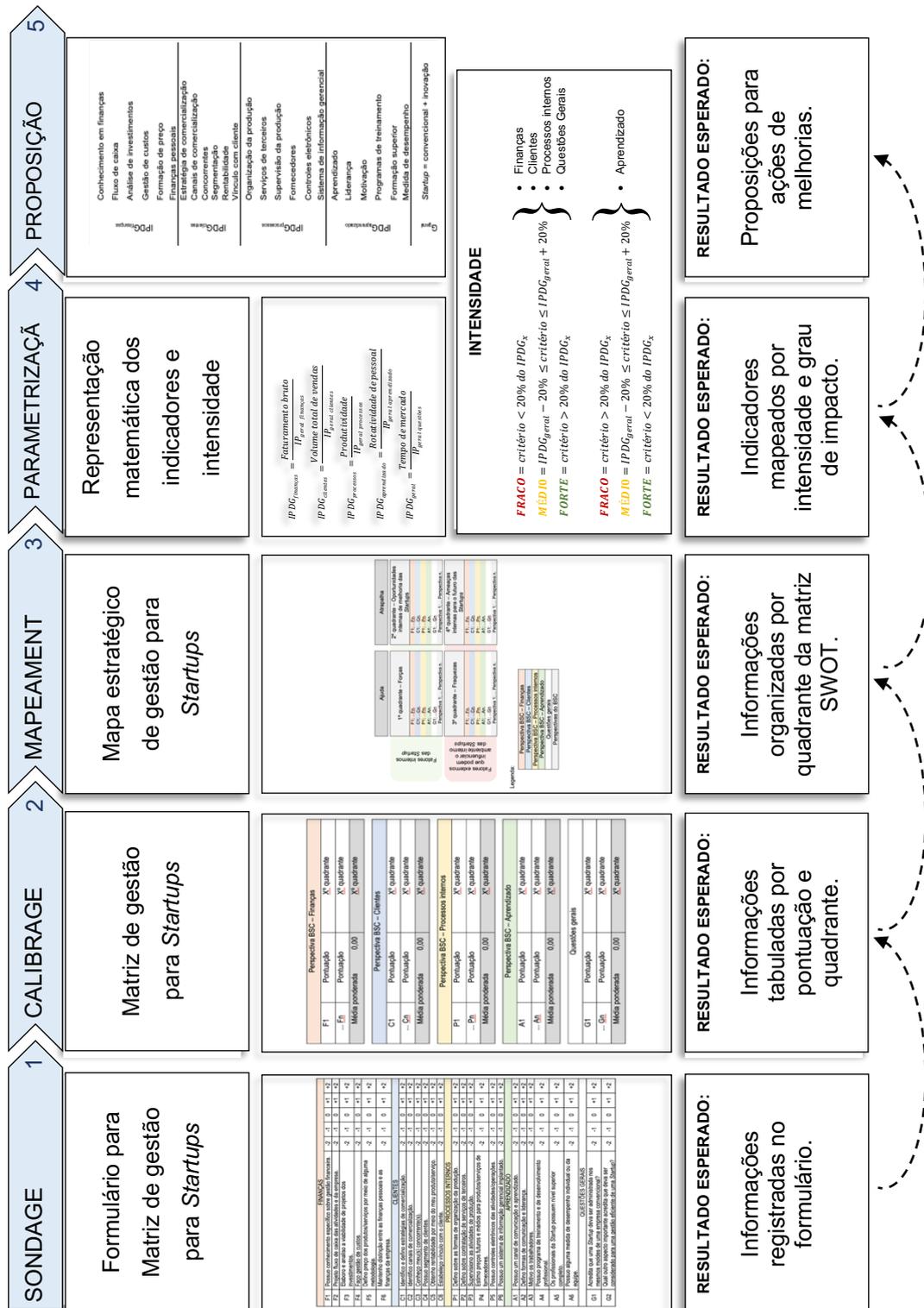
**Tabela 33 – Proposições para ações de melhorias**

(IPDG <sub>x</sub> )	CARACTERÍSTICAS	PROPOSIÇÃO (ações de melhorias)
IPDG <sub>finanças</sub>	Finanças: “é o indicador de que a organização realiza um resultado financeiro aceitável de acordo com as estratégias definidas, implementadas e executadas.”	Conhecimento em finanças Fluxo de caixa Análise de investimentos Gestão de custos Formação de preço Finanças pessoais
IPDG <sub>clientes</sub>	Clientes: “sua proposta é estabelecer medidas que possam gerar valor e benefícios aos clientes.”	Estratégia de comercialização Canais de comercialização Concorrentes Segmentação Rentabilidade Vínculo com cliente
IPDG <sub>processos</sub>	Processos internos: “baseia-se na mais perfeita escolha de medidas que contribuam para o melhoramento dos processos internos, visando a atingir a estratégia traçada para a organização.”	Organização da produção Serviços de terceiros Supervisão da produção Fornecedores Controles eletrônicos Sistema de informação gerencial
IPDG <sub>aprendizado</sub>	Aprendizado: “objetivam o aprendizado organizacional com vista a tornar seus processos e produtos melhores. Têm principalmente os funcionários como grupos de interesse.”	Aprendizado Liderança Motivação Programas de treinamento Formação superior Medida de desempenho
IPDG <sub>geral</sub>	Questões gerais: objetiva uma gestão eficiente com base nos modelos de administração convencional, porém com foro diferenciado na inovação.	<i>Startup</i> = convencional + inovação Gestão eficiente

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como forma de sintetizar as etapas descritas são apresentados, na Figura 8, os passos a seguir para a aplicação do modelo de planejamento e gestão orientado para a competitividade das *Startups*.

Figura 8 – Fluxograma das etapas para elaboração dos indicadores internos de planejamento e gestão para *Startups*



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5.5 Aplicação Prática dos Indicadores IPDG (Indicadores-Perspectiva Delson-Gomes) para o Planejamento e Gestão das *Startups* do Tocantins

Nessa seção serão aplicados os Indicadores-Perspectiva Delson-Gomes (IPDG<sub>x</sub>) e sua intensidade nos dados coletados das *Startups* estudadas do Tocantins.

Para tal, foi perpassada toda a sequência apresentada na Figura 8 (Fluxograma das etapas para elaboração dos indicadores internos de planejamento e gestão para *Startups*). São elas: sondagem, calibragem, mapeamento, parametrização e proposição.

As informações adicionais para o desenvolvimento do modelo, tais como o faturamento bruto (em R\$), volume total de vendas (em R\$), a produtividade (em unidades de produção) e a rotatividade de pessoal (em %) foram coletados diretamente com os gestores das *Startups*, e em seguida extraída a média ponderada simples.

Por meio de suas particularidades internas de gestão, tais como as suas forças (1º quadrante), as suas fraquezas (2º quadrante), as suas oportunidades internas de melhoria (3º quadrante) e as ameaças internas que podem comprometer seu futuro (4º quadrante), identificou-se a seguir as características de gestão das *Startups* do Tocantins sob a ótica de seu ambiente interno.

Para a sondagem das *Startups* do Tocantins foi aplicado, com cada empreendedor, o questionário proposto e disposto no Apêndice II (Questionário de entrevista estruturado).

Em sequência, como forma de calibragem dos dados coletados estão dispostas no Quadro 76 as médias ponderadas das perspectivas identificadas.

**Quadro 76 – CALIBRAGEM (Matriz SWOT interna de gestão para as *Startups* do Tocantins)**

Perspectiva BSC – Finanças		
F1	1,42	3º quadrante
F2	-0,25	2º quadrante
F3	1,67	1º quadrante
F4	1,83	1º quadrante
F5	0,25	2º quadrante
F6	-0,17	2º quadrante
Média ponderada	0,79	4º quadrante

Continua...

Perspectiva BSC – Clientes		
C1	0,75	4º quadrante
C2	1,25	3º quadrante
C3	1,92	1º quadrante
C4	1,42	3º quadrante
C5	1,67	1º quadrante
C6	1,67	1º quadrante
Média ponderada	1,44	3º quadrante

Perspectiva BSC – Processos internos		
P1	1,50	1º quadrante
P2	1,92	1º quadrante
P3	1,75	1º quadrante
P4	0,58	4º quadrante
P5	1,00	3º quadrante
P6	1,83	1º quadrante
Média ponderada	1,43	3º quadrante

Perspectiva BSC – Aprendizado		
A1	1,42	3º quadrante
A2	1,25	3º quadrante
A3	-0,25	2º quadrante
A4	1,08	3º quadrante
A5	1,08	3º quadrante
A6	-0,67	2º quadrante
Média ponderada	0,65	4º quadrante

Questões gerais		
G1	0,92	4º quadrante
G2	2,00	1º quadrante
Média ponderada	0,80	4º quadrante

Fonte: Pesquisa de campo.

Após a calibragem, cada questão foi disposta nos quadrantes relacionados às forças, fraquezas, oportunidades internas de melhorias e ameaças internas para o futuro das *Startups*, conforme apresentado no Quadro 77.

**Quadro 77 – Grupo de questões para MAPEAMENTO (Matriz SWOT interna de gestão para as *Startups* do Tocantins)**

1º quadrante – Forças	2º quadrante – Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (F3) Elaboro e analiso a viabilidade de projetos dos investimentos.</li> <li>▪ (F4) Faço gestão de custos.</li> <li>▪ (C3) Conheço meu(s) concorrente(s).</li> <li>▪ (C5) Obtenho rentabilidade por meio do meu produto/serviço.</li> <li>▪ (C6) Estabeleço vínculo com o cliente.</li> <li>▪ (P1) Defino sobre as formas de organização da produção.</li> <li>▪ (P2) Defino sobre contratação de serviços de terceiros.</li> <li>▪ (P3) Supervisiono as atividades de produção.</li> <li>▪ (P6) Possuo um sistema de informação gerencial implantado.</li> <li>▪ (G2) Qual outro aspecto importante acredita que deva ser considerado para uma gestão eficiente de uma <i>Startup</i>?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (F2) Projeto fluxo de caixa das atividades e da empresa.</li> <li>▪ (F5) Defino preço dos produtos/serviços por meio de alguma metodologia.</li> <li>▪ (F6) Mantenho distinção entre as finanças pessoais e as finanças da empresa.</li> <li>▪ (A3) Motivo os trabalhadores.</li> <li>▪ (A6) Possuo alguma medida de desempenho individual ou da equipe.</li> </ul>

Continua...

3º quadrante – Oportunidades internas de melhoria das <i>Startups</i>	4º quadrante – Ameaças internas para o futuro das <i>Startups</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (F1) Possui conhecimento específico sobre gestão financeira.</li> <li>▪ (C2) Identifico canais de comercialização.</li> <li>▪ (C4) Possui segmento de clientes.</li> <li>▪ (P5) Possui controles eletrônicos das atividades/operações.</li> <li>▪ (A1) Possui um canal de comunicação e aprendizado.</li> <li>▪ (A2) Defino formas de comunicação e liderança.</li> <li>▪ (A4) Possui programa de treinamento e de desenvolvimento profissional.</li> <li>▪ (A5) Os profissionais da <i>Startup</i> possuem nível superior completo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (C1) Identifico e defino estratégias de comercialização.</li> <li>▪ (P4) Estimo preços futuros e médios para produtos/serviços de fornecedores.</li> <li>▪ (G1) Acredita que uma <i>Startup</i> deva ser administrada nos mesmos moldes de uma empresa convencional?</li> </ul>

Fonte: Pesquisa de campo.

Como forma de análise consolidada a tabela 34 apresenta cada perspectiva a ser disposta nos quadrantes do BSC de acordo com a pontuação de sua média ponderada geral.

**Tabela 34 - Caracterização geral por pontuação total da matriz SWOT por *Balanced Scorecard***

Perspectiva BSC	Média ponderada	Quadrante matriz SWOT
Finanças	0,79	Ameaças internas para o futuro das <i>Startups</i> .
Clientes	1,44	Oportunidades internas de melhorias das <i>Startups</i> .
Processos internos	1,43	Oportunidades internas de melhorias das <i>Startups</i> .
Finanças	0,65	Ameaças internas para o futuro das <i>Startups</i> .
Gerais	0,80	Ameaças internas para o futuro das <i>Startups</i> .

Fonte: Pesquisa de campo.

Uma vez identificadas e alocadas as variáveis na matriz SWOT interna é possível elaborar as estratégias necessárias para a criação de um diferencial competitivo. Para Kotler (2000), cada empreendimento necessita elaborar uma avaliação sistêmica e constante de cada uma dessas variáveis dispostas em cada um dos quatro quadrantes.

### I. Finanças

Na Tabela 35 pode-se observar a aplicação do  $IPDG_{\text{finanças}}$  e sua parametrização.

**Tabela 35 – Aplicação do IPDG<sub>finanças</sub> e sua parametrização para a gestão das Startups do Tocantins**

Finanças		
Indicador	Equação	Identificação/Intensidade
IPDG <sub>finanças</sub>	$IPDG_{finanças} = \frac{\text{Faturamento bruto}}{IP_{geral\ finanças}}$	<p><b>Ameaças internas para o futuro das Startups</b></p> <p><b>IPDG<sub>finanças1</sub></b></p> <hr/> <p><i>faturamento bruto &lt; 20% do IPDG<sub>finanças</sub></i></p>
	$IPDG_{finanças} = \frac{R\$2.200.000,00}{0,79}$	
	$IPDG_{finanças} = R\$2.784.810,13$	

Fonte: Pesquisa de campo.

Conforme a Tabela 35, os resultados mostram que o IPDG<sub>finanças</sub> das Startups do Tocantins estudadas possui um grau de intensidade de impacto fraco para a gestão desses empreendimentos. Isso acontece porque o faturamento bruto real destas apresentou menos que 20% do resultado apresentado nos cálculos finais do Indicador de finanças.

Abrindo o IPDG<sub>finanças</sub> das Startups pesquisadas para que se possa compreender quais os itens que mais influenciaram para o resultado como fraco, que significa uma ameaça interna para o futuro das Startups, observou-se que, dos critérios financeiros analisados e caracterizados como forças, como fraquezas, e como oportunidades internas de melhoria, conforme evidenciado pelo Quadro 77 (Matriz SWOT interna de gestão para as Startups do Tocantins), no critério forças estão a análise de investimentos e a gestão de custos. Nas fraquezas estão os critérios fluxo de caixa, formação de preço e finanças pessoais e nas oportunidades internas de melhorias o critério conhecimento em finanças.

Em análise às variáveis de finanças de forma consolidada na matriz SWOT interna é observada uma média ponderada (IP<sub>geral</sub>) de 0,79 pontos, o que classifica a perspectiva finanças de forma geral como ameaça interna para o futuro desses empreendimentos.

Como é mostrado na Tabela 35, o indicador IPDG<sub>finanças1</sub> é evidenciado por meio da média do faturamento das Startups aqui estudadas (R\$2.200.000,00) em relação ao IP<sub>geral</sub> da perspectiva finanças (0,79) que esses empreendimentos possuem, assim, o resultado IPDG<sub>finanças</sub> é de R\$2.784.810,13.

O IPDG<sub>finanças</sub> é a referência da média do faturamento que a Startup precisaria ter, e caso seu faturamento seja igual ou menor que 20% dessa média o indicador referente à gestão dos clientes é caracterizado com fraco, sendo esta a intensidade do indicador finanças para as Startups aqui estudadas.

Analisando cada critério avaliado, percebe-se a necessidade de ações de melhorias urgentes nos critérios fluxo de caixa, formação de preço e finanças pessoais. Percebe-se que dessas variáveis, em ordem decrescente, as que mais pesaram com menores pontuações para a composição do índice geral foram o fluxo de caixa, as finanças pessoais e a formação de preço, o que contribuiu para o resultado fraco das *Startups* do Tocantins analisadas.

O fluxo de caixa é o critério de menor pontuação. O fluxo de caixa dos empreendimentos analisados não vem sendo trabalhado da forma correta, o que pode ser visto por meio do Quadro 13 (p. 97). Segundo um dos entrevistados no Grupo Focal, “[...] muitas vezes o cara tem até um faturamento legal [...]”, mas que por negligência ou não saber fazer um planejamento do fluxo de caixa “[...] eles acabam não vendo para onde está indo o dinheiro, achando que a empresa não dá lucro.”, assim a fraqueza fluxo de caixa é um ponto chave a ser desenvolvido e praticado com urgência dentro dessas *Startups*, de forma que possa dar eficiência na gestão por meio do conhecimento de todas as entradas e saídas financeiras na empresa.

A formação de preço é outro problema recorrente no meio empresarial. A falta de uma técnica correta e a utilização de meios desconhecidos de precificação de seus produtos muitas vezes pode acarretar desvantagem competitiva. O Quadro 16 (p. 99) ilustra que um dos empreendedores entrevistados utiliza como critério para a elaboração de seu preço de vendas “a hora-homem” de seus funcionários, sendo para ele “[...] o grande balizador.”. Já os demais entrevistados não demonstraram conhecer qualquer técnica. Isso demonstra desconhecerem ou não utilizaram o *mark-up* como instrumento de precificação, o que pode ser o fator primordial para uma pontuação baixa nesse quesito, tornando seus preços de vendas uma fraqueza das *Startups*.

Sugere-se a esses empreendedores ampliarem seus conhecimentos e adquirirem a prática da elaboração do *mark-up* como instrumento de precificação correta, o que levará a uma gestão com foco no conhecimento das variáveis que impactam o preço de venda de seus produtos ou serviços, sobretudo, as receitas, as despesas, os custos, os impostos e a sua margem de lucro.

As finanças pessoais dos empreendedores das *Startups* do Tocantins estudadas tiveram a pontuação negativa, o que demonstra, por meio dos entrevistados, a ausência de uma gestão de seus recursos financeiros, ou um planejamento errôneo. Essa falta de gestão é evidenciada pela fala dos gestores entrevistados. De acordo com o Quadro 17 (p. 10) afirmam que “[...] as empresas de

um modo geral possuem dificuldade de fazer essa gestão, e separar o PF do PJ [...]", sendo "[...] grande problema para qualquer empresa crescer e se desenvolver.". Outro empreendedor demonstra concordar com as afirmações ao expor que "[...] realmente as pessoas misturam o caixa da empresa com o caixa da pessoa física [...]", cometendo assim o que chama de "[...] um grande pecado."

Nesse sentido, há uma necessidade urgente de se disciplinarem para segregar o que são finanças pessoais e o que são finanças da empresa, e assim fazerem uma gestão financeira eficiente dos recursos sem que um tenha impacto no outro, tornando essa fraqueza em ponto forte da *Startup*.

## II. Clientes

Na Tabela 36 pode-se observar a aplicação do  $IPDG_{clientes}$  e sua parametrização.

**Tabela 36 – Aplicação do  $IPDG_{clientes}$  e sua parametrização para a gestão das *Startups* do Tocantins**

Clientes		
Indicador	Equação	Identificação / Intensidade
$IPDG_{clientes}$	$IPDG_{clientes} = \frac{\text{Volume total de vendas}}{IP_{geral\ clientes}}$	<b>Oportunidades internas de melhoria das <i>Startups</i></b> <b><math>IPDG_{clientes3}</math></b>
	$IPDG_{clientes} = \frac{R\$5.300.000,00}{1,44}$	
	$IPDG_{clientes} = R\$3.680.555,56$	$\text{volume total de vendas} > 20\% \text{ do } IPDG_{clientes}$

Fonte: Pesquisa de campo.

Na Tabela 36 pode-se observar que o resultado do  $IPDG_{clientes}$  possui um grau de intensidade de impacto forte para a gestão das *Startups* do Tocantins.

As *Startups* pesquisadas possuem critérios, relacionados aos clientes, analisados e caracterizados como forças, como oportunidades internas de melhoria, e como ameaças internas para o seu futuro. Conforme evidenciado pelo Quadro 77 (Matriz SWOT interna de gestão para as *Startups* do Tocantins), na força estão os critérios concorrentes, rentabilidade e vínculo com o cliente. Nas oportunidades internas de melhoria canais de comunicação e segmentação, e nas ameaças internas para o futuro das *Startups* o critério estratégia de comercialização.

Em análise às variáveis de clientes, de forma consolidada na matriz SWOT interna, é observada uma média ponderada ( $IP_{\text{geral}}$ ) de 1,44 pontos, o que classifica a perspectiva clientes de forma geral como oportunidade interna de melhoria desses empreendimentos.

Como é mostrado na Tabela 36, o indicador  $IPDG_{\text{clientes3}}$  é evidenciado por meio da média do volume de vendas das *Startups* aqui estudadas (R\$5.300.000,00) em relação ao  $IP_{\text{geral}}$  da perspectiva clientes (1,44) que esses empreendimentos possuem, assim, o resultado  $IPDG_{\text{clientes}}$  é de R\$3.680.555,56.

O  $IPDG_{\text{clientes}}$  é a referência da média do volume de vendas que a *Startup* precisa ter, e caso seu volume de vendas seja igual ou maior que 20% dessa média, o indicador referente à gestão dos clientes é caracterizado como forte, sendo esta a intensidade do indicador clientes para as *Startups* aqui estudadas.

Em análise a cada critério avaliado percebe-se a necessidade de ações de melhorias urgentes nos critérios estratégia de comercialização, canais de comercialização e segmentação. Percebe-se que dessas variáveis a que mais pesou com menor pontuação para a composição do índice geral foi a estratégia de comercialização.

A estratégia de comercialização dos empreendimentos analisados não vem sendo trabalhada da forma correta, o que pode ser visto por meio do Quadro 18 (p. 102). Segundo um dos entrevistados no Grupo Focal a respeito dessa variável, “[...] sempre tem uma forma de identificação e definição de comercialização [...]”, utilizando no seu caso um conjunto delas, como por exemplo, “[...] chamar a atenção dos clientes [...]”, uma vez que, segundo o entrevistado, os empresários em geral “[...] são ótimos improvisadores.”.

Nota-se em sua fala que não há uma técnica gerencial para ações estratégicas para a comercialização de seus produtos, e que acaba realizando de maneira amadora e improvisada. Dessa maneira, a estratégia de comercialização como ameaça interna para o futuro das *Startups* é um ponto chave a ser desenvolvido urgentemente dentro desses empreendimentos, de forma que possa dar eficiência na gestão e que perpassa por ações que permitam desde conhecer os seus clientes, as suas preferências e as suas necessidades, até pela forma como estarão colocando à disposição deles seus produtos e serviços.

Apesar dos canais de comercialização e da segmentação estarem dispostos como oportunidades internas de melhorias das *Startups*, uma atenção deve

ser dispendida a esses critérios de forma que o gestor possa potencializá-los e transformá-los em forças desses empreendimentos.

A falta de uma técnica correta ou a utilização de meios desconhecidos para se trabalhar os canais de comercialização das empresas podem muitas vezes acarretar desvantagens competitivas. Por meio do Quadro 19 (p. 103) pode-se verificar que, pela sua fala, um dos empreendedores entrevistados conhece a técnica e a aplica em sua *Startup*. Segundo ele, “[...] no nosso caso especificamente para vender produto é o canal digital [...] hoje em dia a gente usa muito o canal digital, usa bastante.”, e cita como exemplo a “*live*” sobre os produtos e serviços como um canal utilizado. No entanto, os demais entrevistados não demonstraram conhecer qualquer técnica sobre o assunto. Isso demonstra ignorarem, não definirem e/ou não utilizarem de forma estratégica e consciente maneiras de levarem seus produtos e serviços até seus clientes/consumidores.

Sugere-se a esses empreendedores ampliarem seus conhecimentos e adquirirem a prática da seleção de canais mais adequados à realidade de sua *Startup*. Para tal, se faz necessário conhecer seus clientes, seus hábitos e suas preferências para que assim possa dar condições para que seus clientes tenham acesso a seus produtos e serviços, além de possibilitar a atração do público que ainda não compra da empresa.

A segmentação é outro ponto importante a ser desenvolvido nessas *Startups*, para que deixe de ser oportunidade interna de melhorias e passe a ser seu ponto forte. Um dos empreendedores entrevistados evidencia que a forma que acredita ser a mais eficiente para rentabilizar seus produtos e serviços é por meio do relacionamento com o cliente (Quadro 21, p. 104). Isso demonstra que parcialmente compreende e utiliza meios de segmentação em sua empresa.

Essa utilização parcial também é percebida em outro participante da entrevista. Segundo ele, tenta identificar uma lacuna de mercado que tenha alguma deficiência, porém afirma que “[...] a gente cria um produto e põe no mercado e é um produto novo que transforma em solução [...]” tendo como foco “[...] resolver um problema, gerar uma oportunidade ou dar um resultado.”, não deixando claro também como trabalha com a segmentação em seu empreendimento.

Nesse sentido, há também na segmentação uma necessidade dos empreendedores de se disciplinarem e utilizarem técnicas de gestão, sobretudo de marketing, para determinarem a segmentação, o nicho e o foco a seguirem, criando

assim um diferencial competitivo em relação ao mercado por adotarem práticas que trazem melhores resultados para suas *Startups*. Para isso, é impreterível conhecer seus clientes para subdividi-los em grupos e segmentos baseando-se em suas características.

### III. Processos internos

Na Tabela 37 pode se observar a aplicação do  $IPDG_{processos}$  e sua parametrização.

Tabela 37 – Aplicação do  $IPDG_{processos}$  e sua parametrização para a gestão das *Startups* do Tocantins

Processos internos		
Indicador	Equação	Identificação / Intensidade
$IPDG_{processos}$	$IPDG_{processos} = \frac{Produtividade}{IP_{geral\ processos}}$	<b>Oportunidades internas de melhoria das <i>Startups</i></b> <b><math>IPDG_{processos3}</math></b>
	$IPDG_{processos} = \frac{280\ unidades}{1,43}$	
	$IPDG_{processos} = 195,80\ unidades$	<i>produtividade &gt; 20% do <math>IPDG_{processos}</math></i>

Fonte: Pesquisa de campo.

Conforme a Tabela 37, os aspectos relacionados à perspectiva processos internos das *Startups* do Tocantins, após a aplicação dos cálculos  $IPDG_{processos}$  e sua parametrização, obteve como resultado que essas empresas possuem um grau forte de impacto para sua gestão ( $IPDG_{processos3}$ ).

As *Startups* pesquisadas possuem critérios relacionados aos processos internos analisados e caracterizados como forças, como oportunidades internas de melhoria e como ameaças internas para o seu futuro. Conforme evidenciado pelo Quadro 77 (Matriz SWOT interna de gestão para as *Startups* do Tocantins), na força estão a organização da produção, serviços de terceiros, supervisão da produção e sistema de informação gerencial. Nas oportunidades internas de melhoria controles eletrônicos, e nas ameaças internas para o futuro das *Startups* o critério fornecedores.

Em análise às variáveis de clientes de forma consolidada na matriz SWOT interna é observada uma média ponderada ( $IP_{geral}$ ) de 1,43 pontos, o que classifica a perspectiva processos internos de forma geral como oportunidade interna de melhoria desses empreendimentos.

Como é mostrado na Tabela 37, o indicador  $IPDG_{\text{processos3}}$  é evidenciado por meio da média da produtividade das *Startups* aqui estudadas (280 unidades) em relação ao  $IP_{\text{geral}}$  da perspectiva processos internos (1,43) que esses empreendimentos possuem, assim, o resultado  $IPDG_{\text{processos}}$  é de 195,9 unidades.

O  $IPDG_{\text{processos}}$  é a referência da média da produtividade que a *Startup* precisa ter, e caso sua produtividade seja igual ou maior que 20% dessa média o indicador referente à gestão dos processos internos é caracterizado como forte, sendo essa a intensidade do indicador para as *Startups* aqui estudadas.

Em análise a cada critério avaliado, percebe-se a necessidade de ações de melhorias urgentes nos fornecedores e nos controles eletrônicos que, respectivamente, em ordem crescente de pontuação, mais pesaram para a composição do índice geral.

Estimar preços futuros e médios para produtos/serviços com fornecedores está caracterizado como uma ameaça externa para o futuro das *Startups*. De acordo com o Quadro 27 (p. 111), um dos entrevistados no Grupo Focal afirma que sempre que preciso, “por demanda”, procura parceiros que já conhece e os acompanha. No entanto não demonstra referir-se a pesquisas de mercado por produtos ou serviços de potenciais outros parceiros que possam trazer melhor qualidade, preços mais baixos e/ou agilidade na entrega.

Assim como conhecer os clientes e os concorrentes, conhecer seus fornecedores é de essencial necessidade para qualquer empresa, sobretudo para as *Startups* do Tocantins estudadas, que possuem como eixo central a inovação.

Uma gestão eficiente de fornecedores para esses empreendimentos perpassa a avaliação constante de seus parceiros ao longo do processo de fornecimento de produtos e serviços. É necessário que o gestor inicialmente identifique a necessidade de sua *Startup*, para depois buscar as potencialidades, a qualidade, o prazo de entrega e o preço do produto/serviço a ser adquirido, para assim analisar o custo-benefício de manter ou trocar o seu fornecedor. Nesse sentido, a escolha de um parceiro certo pode tornar o critério fornecedores como ponto forte dentro da gestão eficiente das *Startups* estudadas.

Apesar dos controles eletrônicos estarem dispostos como oportunidades internas de melhorias das *Startups*, uma atenção melhor deve ser dispêndida a esses critérios, de forma que o gestor possa potencializá-los e transformá-los em forças desses empreendimentos.

Como pode ser visto no Quadro 28 (p. 111), um dos empreendedores afirmou no Grupo Focal vir utilizando os controles eletrônicos das atividades/operações por meio de RP para que possa elaborar “[...] um planejamento futuro eficiente.”, o que é fator positivo para esse critério nas *Startups* analisadas. Porém, outro entrevistado respondeu que “[...] por mais que eles entendam o que tem que fazer, por mais que eles queiram fazer, mas o dia-a-dia do pequeno empresário o que que é? [...]”, complementando em sua análise que o empresário “[...] ele tem o dinheiro pra comprar, mas ele não tem a expertise para administrar.”, onde geralmente “[...] tem que fazer tudo, e tendo que fazer tudo ele perde muito tempo fazendo tarefas e não permite ele administrar o negócio dele.”. Segundo ele, apesar de conhecer os meios e saber da necessidade de utilização de canais eletrônicos de controle e planejamento, não utiliza por conta do grande quantitativo de tarefas diárias a serem feitas dentro de sua empresa, o que, juntamente com a ausência de resposta dos demais participantes colabora para um indicador com pontuação baixa.

Nota-se nessa última fala, que com exceção de um dos empreendedores que afirma utilizar o RP, não há uma técnica gerencial nem um modelo específico para gerenciamento eletrônico de seus processos internos, e acaba realizando de maneira amadora e improvisada. Dessa maneira, a utilização de mecanismos de controles eletrônicos das atividades/operações como ameaça interna para o futuro das *Startups* é um ponto chave a ser desenvolvido dentro desses empreendimentos, de forma que possa dar eficiência na gestão e que perpassasse por ações que permitam planejar o que deve ser feito na empresa, sua sequência a ser desenvolvida, em qual prazo, com qual qualidade. Isso dará condições do gestor avaliar e auditar, quando necessário, suas ações, tendo assim um controle eficiente dos processos internos e de sua produção.

#### IV. Aprendizado

Na Tabela 38 pode-se observar a aplicação do IPDG<sub>aprendizado</sub> e sua parametrização.

**Tabela 38 – Aplicação do  $IPDG_{aprendizado}$  e sua parametrização para a gestão das *Startups* do Tocantins**

Aprendizado		
Indicador	Equação	Identificação/Intensidade
$IPDG_{aprendizado}$	$IPDG_{aprendizado} = \frac{\text{Rotatividade de pessoal}}{IP_{geral\ aprendizado}}$	<b>Ameaças internas para o futuro das <i>Startups</i></b> <b><math>IPDG_{aprendizado3}</math></b> <hr/> <i>rotatividade de pessoal &lt; 20% do <math>IPDG_{aprendizado}</math></i>
	$IPDG_{aprendizado} = \frac{15\%}{0,65}$	
	$IPDG_{aprendizado} = 23,8\%$	

Fonte: Pesquisa de campo.

Segundo a Tabela 38, pode-se observar que, depois dos cálculos, a intensidade do  $IPDG_{aprendizado}$  apresentou um grau forte de impacto para a gestão das *Startups* do Tocantins ( $IPDG_{aprendizado3}$ ).

As *Startups* pesquisadas possuem critérios financeiros analisados e caracterizados como fraquezas e como oportunidades internas de melhoria. Conforme evidenciado pelo Quadro 77 (Matriz SWOT interna de gestão para as *Startups* do Tocantins), nas fraquezas estão os critérios motivação e medida de desempenho e nas oportunidades internas de melhorias os critérios aprendizado, liderança, programas de treinamento e formação superior.

Em análise às variáveis de aprendizado, de forma consolidada na matriz SWOT interna, é observada uma média ponderada ( $IP_{geral}$ ) de 0,65 pontos, o que classifica a perspectiva aprendizado de forma geral como uma ameaça interna para o futuro desses empreendimentos, sendo a perspectiva com menor pontuação entre todas analisadas.

Como é mostrado na Tabela 38, o indicador  $IPDG_{aprendizado3}$  é evidenciado por meio da média da rotatividade de pessoal das *Startups* aqui estudadas (15%) em relação ao  $IP_{geral}$  da perspectiva aprendizado (1,44) que esses empreendimentos possuem, assim, o resultado  $IPDG_{aprendizado}$  é de 23,8%.

O  $IPDG_{aprendizado}$  é a referência da média da rotatividade de pessoal que a *Startup* pode ter, e caso sua rotatividade de pessoal seja igual ou menor que 20% dessa média o indicador referente à gestão do aprendizado é caracterizado como forte, sendo essa a intensidade do indicador para as *Startups* aqui estudadas.

Em análise a cada critério avaliado, percebe-se a necessidade de ações de melhorias nos critérios motivação e medida de desempenho que, respectivamente,

em ordem decrescente de pontuação, mais pesaram para a composição do índice geral.

A motivação mostrou-se negligenciada ao analisar o Grupo Focal (Quadro 32, p. 116). Apenas um dos entrevistados soube ou quis falar sobre o assunto. Esse gestor afirmou não possuir “[...] um modelo, ou algo referente à motivação para os colaboradores.”. Uma vez que a motivação de seus funcionários, segundo ele, é por meio dos “[...] salários em dia, e dos treinamentos pagos para eles [...]”, o que demonstra claramente não terem habilidades de gestão voltadas para a motivação dos colaboradores das *Startups* do Tocantins analisadas. Dessa maneira, a fraqueza motivação é um ponto chave a ser desenvolvido e praticado com urgência dentro dessas *Startups*, de forma que possa trazer benefícios positivos por meio de colaboradores engajados e estimulados, como por exemplo o aumento da produtividade.

Várias são as maneiras e técnicas para motivação organizacional. Para tal, os gestores das *Startups* do Tocantins estudadas necessitam conhecer seus funcionários de forma a entender o que os motiva. Somente o salário em dia, obrigação essa do empregador, e alguns treinamentos pagos pela empresa podem ser para uns motivos motivacionais, porém, para outros, ações que não surtem efeitos positivos e que colaborem para que a motivação deixe de ser uma fraqueza e passe a ser um ponto forte.

A medida de desempenho é um problema recorrente no meio empresarial, sobretudo nas *Startups* do Tocantins analisadas. A ausência de técnicas corretas e a utilização de meios desconhecidos de mensuração do desempenho dos colaboradores, em grande parte das vezes, pode acarretar desvantagem competitiva.

O Quadro 35 (p. 119) apresenta, por meio da fala de um dos entrevistados no Grupo Focal, que “[...] não temos nada formal, nosso termômetro é o cliente”. Se o cliente fica satisfeito quer dizer que nosso desempenho foi legal.”. Somado ao fato dos demais empreendedores não responderem, demonstrando assim a possibilidade de não mensurarem o desempenho da equipe por meio de indicadores, acredita-se que essa é uma prática pouco utilizada nas *Startups* do Tocantins estudadas, o que pode ser o fator primordial para uma pontuação baixa nesse quesito, tornando a medida de desempenho uma fraqueza dessas organizações.

É sugerido a esses empreendedores ampliarem seus conhecimentos e adquirirem a prática da elaboração e a manutenção de indicadores que permitam

avaliar o desempenho dos funcionários e de suas atividades e, conseqüentemente, o desempenho das *Startups*, contribuindo para que seus objetivos estratégicos sejam alcançados por meio da promoção de melhorias contínuas.

## V. Questões gerais

Na Tabela 39 pode-se observar a aplicação do  $IPDG_{geral}$  e sua parametrização.

**Tabela 39 – Aplicação do  $IPDG_{geral}$  e sua parametrização para a gestão das *Startups* do Tocantins**

Questões gerais		
Indicador	Equação	Identificação/Intensidade
$IPDG_{geral}$	$IPDG_{geral} = \frac{\text{Tempo de mercado}}{IP_{geral \text{ questões}}}$ $IPDG_{geral} = \frac{9,5 \text{ anos}}{0,80}$ $IPDG_{geral} = 11,9 \text{ anos}$	<p><b>Ameaças internas para o futuro das <i>Startups</i></b></p> <p><b><math>IPDG_{geral1}</math></b></p> <hr/> <p><i>tempo de mercado &lt; 20% do <math>IPDG_{geral}</math></i></p>

Fonte: Pesquisa de campo.

As *Startups* pesquisadas possuem as questões gerais analisadas e caracterizadas como forças e como ameaças internas para seu futuro. Conforme evidenciado pelo Quadro 77 (Matriz SWOT interna de gestão para as *Startups* do Tocantins), nos critérios forças está a gestão eficiente, e nas ameaças internas para seu futuro o critério *Startup* = convencional + inovação.

Em análise às variáveis das questões gerais, de forma consolidada na matriz SWOT interna, é observada uma média ponderada ( $IP_{geral}$ ) de 0,80 pontos, o que classifica a perspectiva como ameaças internas para o futuro desses empreendimentos.

Como é mostrado na Tabela 39, o indicador  $IPDG_{geral1}$  é evidenciado por meio da média de tempo de mercado das *Startups* aqui estudadas (9,5 anos) em relação ao  $IP_{geral}$  da perspectiva questões gerais (0,80) que esses empreendimentos possuem, assim, o resultado  $IPDG_{geral}$  é de 11,9 anos.

O  $IPDG_{gerais}$  é a referência da média de tempo de mercado que a *Startup* necessita ter, e caso seu tempo de mercado seja igual ou menor que 20% dessa média o indicador referente à gestão das questões gerais é caracterizado como fraco, sendo essa a intensidade do indicador para as *Startups* aqui estudadas.

Em análise a cada critério avaliado, percebe-se a necessidade de ações de melhorias urgentes no critério *Startup* = convencional + inovação. Percebe-se que essa variável é a que pesou com menor pontuação para a composição do índice geral, o que contribuiu para o resultado fraco das *Startups* do Tocantins analisadas.

O *Startup* = convencional + inovação refere-se a como os empreendedores acreditam que uma *Startup* deva ser administrada, se nos mesmos moldes de uma empresa convencional ou de modo diferenciado.

Em análise às falas dos gestores no Grupo Focal, e evidenciado no Quadro 64 (p. 137), pode-se perceber que há divergências sobre as opiniões dos entrevistados. Para a maioria dos entrevistados, as *Startups* não devem ser geridas nos moldes de uma empresa convencional. Segundo uma das falas, a “*Startup* é uma empresa jovem com um modelo de negócios repetível e escalável, em um cenário de incertezas e soluções a serem desenvolvidas, requerendo um tratamento diferenciado de uma empresa convencional.”. Isso demonstra a preocupação deste empreendedor na busca por novos modelos de gestão, inovando inclusive na forma como as *Startups* estudadas do Tocantins devem agir.

No entanto, outro empreendedor enxerga as *Startups* como empresas convencionais e que devem ser geridas da mesma maneira. Segundo seu modo de pensar, “uma *Startup* é uma empresa convencional e deve ser administrada da mesma forma.”, e conclui a sua análise ao afirmar que, “de 100 empresas 99 não sabem o que estão fazendo, como estão fazendo e nem para onde estão indo, muito menos aonde querem chegar.”.

Apesar da discordância de pensamentos dos empreendedores, é certo que as empresas precisam praticar a gestão por meio das técnicas e fundamentos de finanças, *marketing*, gestão de pessoas, logística, produção, e outros, para que as empresas se tornem eficientes, produtivas e competitivas. Associado a isso, ainda sob a perspectiva de uma *Startup* possuir como cerne central a inovação, faz-se necessário que as *Startups* do Tocantins pesquisadas adotem uma postura organizacional inovadora, por meio da oferta de produtos e serviços diferenciados que agreguem valor a seus clientes.

## VI. Análise sistêmica das *Startups* do Tocantins estudadas

Em uma análise sistêmica dos indicadores de gestão mapeados nas *Startups* do Tocantins estudadas, vemos que urge a necessidade da busca por modelos de gestão que permitam a elas uma administração da mesma forma como são administrados outros modelos de empresas, ou propriamente dito, os modelos empresariais convencionais.

Relacionado às finanças há dificuldade por parte dos empreendedores na elaboração do fluxo de caixa, o que faz com que a eficiência na gestão das entradas e das saídas financeiras seja comprometida. Tal situação pode estar relacionada com a falta de conhecimento mais profundo de como elaborar e gerir o fluxo de seus recursos financeiros. Outro ponto crítico é a formação de preço, pois não há indícios de que o *mark-up* seja utilizado como instrumento de precificação correta. Sem saber quais as receitas, as despesas, os custos, os impostos, fica impossível determinar a sua margem de lucro. Além de não conhecerem o que entra e sai de seu caixa, e a precificação errônea de seus produtos e serviços, a falta de controle financeiro pessoal dos gestores é outro fator comprometedor à saúde da *Startup*, principalmente no que tange a distinguir o que são recursos pessoais e o que são recursos empresariais.

Frente a essa realidade, sugere-se aos empreendedores do Tocantins aqui pesquisados buscarem por capacitação e adquirirem o conhecimento de técnicas de administração financeira, para que assim, por meio de ações inovadoras de gestão em suas *Startups* possam, de forma correta e consciente, distinguir seus recursos diversos para precificarem corretamente seus produtos com uma margem de lucro que permita elevar suas receitas a serem dispostas e confrontadas com as despesas e custos. Acredita-se que tais medidas possam dar subsídios para uma gestão eficiente e que permita as *Startups* adquirirem um diferencial competitivo no mercado.

No que se refere aos clientes, percebe-se que há uma deficiência nas estratégias de comercialização dos empreendimentos analisados, o que pode reduzir as vendas e conseqüentemente as receitas e faturamentos dessas *Startups*. Essa deficiência é potencializada por dois fatores: primeiro pela falta de definição de canais de comercialização de seus produtos e serviços, o que dificulta o acesso dos clientes/consumidores aos produtos e serviços dos empreendimentos analisados;

segundo pela ausência de segmentação de seus clientes, sobretudo de conhecê-los para distingui-los em grupos e segmentos baseando-se em suas características.

Sugere-se assim, que os empreendedores das *Startups* do Tocantins estudadas passem a conhecer de forma detalhada seus clientes e mercado consumidor. Isso possibilita identificar seus principais desejos e necessidades, de forma que possam atendê-los assertivamente e para que isso se converta em vendas e em receitas para as empresas.

Nesse sentido, conhecer por exemplo, o quanto estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço ofertado pelas *Startups* é um mecanismo de ação que gera resultados positivos, uma vez que frente a essa informação, pode-se confrontar com o *mark-up* elaborado, facilitando ao empreendedor determinar a margem de lucro de seus produtos e serviços, o que possibilita identificar o principal produto da empresa que gera maior margem de ganho para que seja focada a sua venda.

Acerca dos processos internos das *Startups* do Tocantins estudadas, os fornecedores e os controles eletrônicos se apresentam como gargalos a serem desenvolvidos para uma melhor gestão.

Da mesma maneira como as *Startups* do Tocantins estudadas devem conhecer seus clientes, é sugerido aos empreendedores conhecerem também seus fornecedores de produtos e serviços, avaliando-os constantemente e analisando o custo-benefício de mantê-los ou trocá-los. A escolha das parceiras pode ser um ponto crucial na gestão eficiente desses empreendimentos.

Além de conhecer os fornecedores, a manutenção de controles eletrônicos é fundamental para o acompanhamento dos processos internos das *Startups*. Identificou-se aqui no estudo, que os empreendimentos analisados não utilizam um modelo de gerenciamento eletrônico específico. Isso corrobora com a falta de elaboração de fluxo de caixa da empresa, por exemplo, uma vez que não há informações disponíveis para que os gestores possam se basear para a tomada de decisão. Nesse sentido, é sugerido aos gestores das *Startups* do Tocantins estudadas que invistam em um sistema de informação gerencial eficiente e que dê subsídios, com informações relevantes sobre seus processos, seus clientes, seus fornecedores, e suas finanças para uma gestão eficiente. Essa prática trará uma visão sistêmica da empresa, o que possibilita ao gestor um diferencial competitivo.

Em análise ao aprendizado das pessoas que integram as *Startups* do Tocantins estudadas, duas ações imediatas são necessárias: a motivação e a

elaboração e utilização de medidas de desempenho. Aspectos relacionados à motivação dentro dessas empresas não estão sendo utilizados de forma eficiente, culminando em possível perda de produtividade e desempenho. Não obstante, a falta de critérios de medidas de desempenho deixa os gestores sem informações importantes para mensurarem o desempenho dos colaboradores.

Assim como se sugere aos empreendedores conhecerem seus clientes e seus fornecedores. Recomenda-se, também, conhecerem seus funcionários de forma a entender o que os motiva, para assim, propor medidas que tragam aumento no desempenho, produtividade e, principalmente, envolvimento de todos com os objetivos das *Startups*.

Sugere-se, também, mensurar por meio de indicadores tanto o desempenho da equipe quanto da organização como um todo, dessa maneira contribuindo para que os objetivos estratégicos das *Startups* do Tocantins estudadas sejam alcançados por meio da promoção de melhorias contínuas.

As duas questões gerais analisadas mostraram fragilidades quanto ao modelo de gestão feita pelos empreendedores das *Startups* do Tocantins estudadas. É sugerido a seus gestores manterem o modelo chamado como tradicional de administração ao aplicarem as técnicas e fundamentos de finanças, *marketing*, gestão de pessoas, logística, produção, sobretudo aqueles indicados anteriormente, de forma que as empresas se tornem eficientes, produtivas e competitivas. No entanto, tendo em vista a inovação como essência do modelo dessas organizações, é fundamental adotarem uma postura organizacional inovadora, por meio da oferta de produtos e serviços diferenciados que agreguem valor ao cliente.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa seção são resgatados os objetivos da pesquisa e os caminhos percorridos para que se cumprisse o proposto, e assim apresentar em síntese o desenvolvimento do estudo, a originalidade, os resultados alcançados, suas principais contribuições, limitações e recomendações para pesquisas futuras.

Em meio às diversas teorias da administração, relacionadas ao planejamento empresarial como instrumento de gestão, estão o *Balanced Scorecard* e a matriz SWOT, que por suas relevâncias e notoriedades são utilizadas pelos gestores dos variados tipos de empresas, independentemente de seu porte ou ramo de atividade.

Estudos relacionados à gestão e ao planejamento empresarial abrem precedentes para pesquisas relativas aos empreendimentos com foco em um diferencial inovador. Nesse sentido novos padrões empresariais, pautados em uma abordagem sistêmica, se fazem necessários frente às estratégias de gestão que possibilitem as organizações impulsionar e estimular suas atividades, dando surgimento às chamadas *Startups*, empresas que possuem a inovação como seu núcleo, com expressivo potencial de crescimento escalável e repetível.

Porém, apesar do crescimento da quantidade de *Startups* no Brasil e no mundo nem todos os fatores são contributivos para seu desenvolvimento. Diversas adversidades aparecem no dia-a-dia das *Startups*, o que pode colaborar para a alta taxa de mortalidade desses empreendimentos nos primeiros anos de suas vidas. Somado à essas dificuldades, outro fator que influencia negativamente o desempenho desses empreendimentos está associado ao seu modo de gerenciamento e à escassez de pesquisas relacionadas à temática, o que abre precedente para a necessidade de estudos e pesquisas que contribuam para a gestão das *Startups*.

Por meio da pesquisa bibliométrica foi possível identificar e confirmar a carência, e sobretudo, a necessidade de estudos e pesquisas no Brasil e no mundo relacionadas às teorias de gestão e de *Startups*. Como resultados alcançados pôde ser verificado que nos anos de 2009 a 2018 houve um crescimento de 20 para 40 publicações. Já no ano de 2019, as bases de dados estudadas apresentaram 180 artigos publicados sobre essa temática até a data desta pesquisa. Nesse cenário, esta tese apresenta características relevantes e inéditas, com potencial de contribuição no universo empreendedor, sobretudo nas *Startups*.

Dessa maneira, este trabalho trouxe também, como originalidade e ineditismo, a metodologia utilizada para o emprego do *Balanced Scorecard* triangulado com a matriz SWOT. A pesquisa qualitativa com a utilização dos métodos Grupo Focal e Pesquisa *Survey*, juntamente com a escala Likert foram essenciais para o levantamento das informações internas das empresas relacionadas às forças, às fraquezas, às oportunidades internas de melhorias e às ameaças internas para o futuro das *Startups*.

Este trabalho teve como principal objetivo construir um modelo teórico de planejamento por meio de indicadores de gestão para *Startups*. Para tal, o ponto de partida foram as pesquisas realizadas com seis empreendedores de *Startups* que compõem o Movimento *Startup* Tocantins, com o intuito de levantar informações relacionadas à forma como administram seus empreendimentos, o que deu subsídio ao desenvolvimento de um novo modelo de gestão administrativa para essas empresas, criando (construindo) indicadores de gestão utilizando-se dos métodos *Balanced Scorecard* e matriz SWOT.

Como resultado alcançado para esse objetivo foram propostos os indicadores IPDG (Indicador-Perspectiva Delson-Gomes) divididos por áreas da gestão, sendo elas a de finanças (IPDG<sub>finanças</sub>), de clientes (IPDG<sub>clientes</sub>), de processos internos (IPDG<sub>processos</sub>) e de aprendizado (IPDG<sub>aprendizado</sub>). Esses indicadores contribuirão para uma gestão eficiente das *Startups*, o que possibilita a potencialização de sua competitividade e sua perenidade no mercado.

Conforme a Figura 8 (pág. 60), o fluxo das etapas para a elaboração (construção) dos indicadores internos de planejamento e gestão para *Startups* explana a proposta do modelo, que percorre os caminhos da sondagem, da calibragem, do mapeamento, da parametrização e da proposição.

A primeira etapa, a da sondagem, é a fase em que o empreendedor/gestor responde o Formulário para Matriz de Gestão para *Startups*, para que na etapa seguinte, a da calibragem, sejam dispostos os resultados de cada questão nos quadrantes da Matriz de gestão para *Startups*. A partir das médias ponderadas, identificadas na calibragem, é possível distribuir as questões na matriz SWOT conforme suas pontuações. Nessa fase, do mapeamento, os resultados serão evidenciados no Mapa estratégico de gestão para *Startups*.

O passo seguinte, o da parametrização, tem como objetivo realizar os cálculos por meio das representações matemáticas, buscando identificar os

indicadores IPDG (Indicador-Perspectiva Delson-Gomes). Através da matriz SWOT, sob o ponto de vista interno da empresa, é revelado também o grau de intensidade de eficiência de cada uma das perspectivas das *Startups*, o que possibilita a análise das forças, das fraquezas, das oportunidades internas de melhorias e das ameaças internas para o futuro das *Startups*.

Como critérios de análises do modelo proposto são considerados para o IPDG<sub>finanças</sub> o conhecimento em finanças, o fluxo de caixa, a análise de investimentos, a gestão de custos, a formação de preço e as finanças pessoais. Para o IPDG<sub>clientes</sub> a estratégia de comercialização, os canais de comercialização, os concorrentes, a segmentação, a rentabilidade e o vínculo com o cliente.

Já para o IPDG<sub>processos</sub> os critérios de análises considerados são a organização da produção, os serviços de terceiros, a supervisão da produção, os fornecedores, os controles eletrônicos e o sistema de informação gerencial, e para o IPDG<sub>aprendizado</sub>, o aprendizado, a liderança, a motivação, os programas de treinamento, a formação superior e a medida de desempenho.

Uma vez identificados e analisados os IPDGs das *Startups*, na etapa da proposição são planejadas e propostas ações de melhorias.

Os resultados alcançados por meio da criação (construção) do modelo proposto, utilizando-se dos métodos Balanced Scorecard e matriz SWOT para as *Startups* no estado do Tocantins, contribuem de maneira original e inédita para uma gestão em que o empreendedor possa lançar mão de informações baseadas em indicadores financeiros, de mercado, de processos internos e de aprendizado, na busca por uma gestão mais eficiente.

Para alcançar o segundo objetivo desta tese foram aplicados os indicadores de gestão e planejamento construídos, contemplando o IPDG<sub>finanças</sub>, o IPDG<sub>clientes</sub>, o IPDG<sub>processos</sub> e o IPDG<sub>aprendizado</sub> para o grupo de *Startups* do Tocantins aqui estudadas. Os resultados alcançados demonstram que as empresas analisadas necessitam de ações de melhorias que devem ser implementadas, como pode-se verificar em sequência.

O indicador IPDG<sub>finanças</sub> é o indicador de que a organização realiza um resultado financeiro aceitável, de acordo com as estratégias definidas, implementadas e executadas. Por meio do faturamento bruto como referência é verificado que o IPDG<sub>finanças</sub> possui uma intensidade de gestão fraca.

Foram identificadas dificuldades por parte dos empreendedores na elaboração do fluxo de caixa, na formação do preço de vendas e na falta de controle financeiro pessoal dos empreendedores. Para tais problemas foi proposto aos gestores buscarem por capacitação e conhecimento técnico em administração financeira para que distingam seus recursos pessoais dos empresariais, elaborem um fluxo de caixa e utilizem o *mark-up* como metodologia de precificação.

O IPDG<sub>clientes</sub> tem como propósito estabelecer medidas que possam gerar valor e benefícios aos clientes. Por meio do volume total de vendas como referência é verificado que a intensidade de gestão do IPDG<sub>clientes</sub> é forte.

As *Startups* do Tocantins estudadas apresentam deficiência na falta de definição de canais de comercialização e na ausência de segmentação. Frente a essas dificuldades propôs-se aos gestores que busquem conhecer de forma detalhada seus clientes e o mercado consumidor, que identifiquem seus desejos e necessidades e conheçam o principal produto da empresa que gera maior margem de contribuição.

Por meio do IPDG<sub>processos</sub> é possível propor ações que colaborem e contribuam para a melhoria dos processos internos, visando a atingir a estratégia traçada para a organização. Utiliza-se como indicador de gestão a produtividade da empresa, o que caracteriza o IPDG<sub>processos</sub> com intensidade forte.

Nas *Startups* do Tocantins estudadas foram identificadas deficiências relacionadas a fornecedores e aos controles eletrônicos. De forma a potencializar os resultados do indicador IPDG<sub>processos</sub> foi proposto que os gestores conheçam seus fornecedores de produtos e serviços e que invistam em um sistema de informação gerencial eficiente, que gere informações relevantes sobre seus processos, seus clientes, seus fornecedores e suas finanças.

O indicador IPDG<sub>aprendizado</sub> objetiva o aprendizado organizacional com vista a tornar seus processos e produtos melhores, e tem principalmente os funcionários como grupos de interesse. A rotatividade de pessoal é utilizada como análise da gestão do aprendizado nas *Startups*, o qual demonstra intensidade forte.

No IPDG<sub>aprendizado</sub> foi constatada a necessidade de ações imediatas em dois elementos de gestão das *Startups* do Tocantins estudadas, os quais não vêm sendo trabalhados de forma eficiente: a motivação e a elaboração e utilização de medidas de desempenho. Para minimizar o impacto negativo desse indicador é proposto aos gestores conhecerem seus funcionários para identificar os fatores que os motivam.

Sugere-se, também, a utilização de indicadores para mensurar o desempenho da equipe e da *Startup* como um todo.

A proposta do indicador IPDG<sub>geral</sub> é analisar a visão dos empreendedores sobre o modelo tradicional de gestão que as *Startups* devem basear sua atividade, somado a uma proposta de produtos e serviços inovadores que agreguem valor ao cliente. Foram considerados para esse indicador os critérios *Startup* = convencional + inovação e também gestão eficiente, tendo o tempo de mercado como a referência para análise da intensidade de gestão das *Startups*, que demonstrou ser fraca.

Foram encontradas fragilidades quanto ao modelo de gestão empregado pelos empreendedores nas *Startups* no Tocantins estudadas. Para tal, foi proposto a eles administrarem seus empreendimentos com base nas técnicas e fundamentos de finanças, *marketing*, gestão de pessoas, logística, produção, sobretudo referente aos indicadores anteriormente descritos. Somado a isso, é prescrito adotarem uma postura organizacional inovadora e que ofertem produtos e serviços que agreguem valor ao cliente.

Os resultados alcançados por meio da aplicação prática dos indicadores Indicadores-Perspectiva Delson-Gomes para o planejamento e gestão para *Startups* do Tocantins permitiram identificar as características que colaboram positiva e negativamente para uma gestão eficiente das empresas estudadas. Sua principal contribuição sustenta-se no fato dessas *Startups* lançarem mão de indicadores que deem condições de se planejarem e se orientarem. Tem como originalidade a possibilidade de proposição de ações de melhorias nas quatro perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos, do aprendizado e gerais, distribuídas nas forças, nas fraquezas, nas oportunidades internas de melhorias e nas ameaças internas para o futuro desses empreendimentos estudados.

Tanto o objetivo geral da pesquisa quanto os objetivos específicos foram atendidos, uma vez que foi construído um modelo teórico de planejamento por meio de indicadores de gestão para *Startups*, utilizando-se dos métodos *Balanced Scorecard* e matriz SWOT. Tais indicadores foram aplicados ao estudo dos seis empreendedores de *Startups* no estado do Tocantins, que posteriormente foram pesquisadas com o intuito de levantar informações relacionadas à forma como administram seus empreendimentos.

## 6.1 Principais contribuições da tese

Esse trabalho teve as seguintes contribuições:

- 1) Identificação do perfil das pesquisas relativas à gestão de *Startups* no Brasil e no mundo (pág. 24);
- 2) Caracterização do perfil das *Startups* no estado do Tocantins (págs. 88, 92);
- 3) Identificação dos critérios de gestão nas *Startups* (pág. 76);
- 4) Construção da matriz SWOT para identificação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades internas de melhorias e ameaças internas para o futuro das *Startups* no estado do Tocantins (pág. 44);
- 5) Construção dos Indicadores-Perspectiva Delson-Gomes relativos às finanças, aos clientes, aos processos internos e ao aprendizado, sob a ótica da gestão para *Startups* (pág. 148);
- 6) Proposta dos indicadores  $IPDG_{\text{finanças}}$ ,  $IPDG_{\text{clientes}}$ ,  $IPDG_{\text{processos}}$ ,  $IPDG_{\text{aprendizado}}$  e  $IPDG_{\text{geral}}$ , e suas intensidades (pág. 148).
- 7) Análise das *Startups* do Tocantins segundo os Indicadores-Perspectiva Delson-Gomes (pág. 164).
- 8) Propostas de ações de melhorias para as *Startups* do Tocantins estudadas (pág. 168).

## 6.2 Limitações da Pesquisa

Este estudo teve como limitação a baixa disposição e participação dos empreendedores de *Startup* no Tocantins nas coletas de dados realizadas. O convite para a participação foi feito para os quarenta e dois empreendedores de *Startups* que estão em atividade no estado do Tocantins, sendo esse o universo da pesquisa.

No entanto, inicialmente oito empreendedores manifestaram aceite, e desses, apenas seis participaram das entrevistas. Por essa amostra, o estudo proporcionou resultados não-probabilísticos, o que não retrata as características de todas as *Startups* do Tocantins, e não permite sua generalização.

### 6.3 Sugestões Para Estudos Futuros

Durante a elaboração do modelo teórico de planejamento, por meio de indicadores de gestão para *Startups*, foram identificados alguns pontos a serem explorados.

Em proposição a sugestões para estudos futuros recomenda-se a aplicação do modelo proposto em um maior quantitativo de empreendimentos no Tocantins, de forma que a amostra passe a ser representativa, probabilística e que de fato espelhe as características de todas as *Startups* em atividade no estado.

Sugere-se, também, que o modelo seja submetido a *Startups* de outras localidades do Brasil, de maneira que se tenha mapeado por região, estados ou mesmo municípios, os Indicadores-Perspectiva Delson-Gomes de gestão para *Startups*, possibilitando analisar e comparar as características, as semelhanças e as diferenças entre esses empreendimentos nas diversas regiões do país.

Como a presente tese não possui a pretensão de esgotar todo o assunto aqui abordado, é sugerido ainda que novos estudos relacionados à gestão em *Startups*, sobretudo aos indicadores de planejamento e controles administrativos, sejam abordados futuramente, pois acredita-se que novas proposições, somadas ao produto final deste estudo, consigam minimizar as adversidades nessas empresas e potencializar seus pontos positivos, tornando-as mais competitivas por meio de uma gestão mais eficiente.

## REFERÊNCIAS

ABSTARTUP<sup>1</sup>. **Associação Brasileira de Startup**. <https://abstartups.com.br/>. Acessado em 23 de outubro de 2019.

ABSTARTUP<sup>2</sup>. **Associação Brasileira de Startup**. <https://startupbase.com.br/home/startups?q=tocantins&states=all&cities=all&segments=all&targets=all&phases=all&models=all&badges=all>. Acessado em 11 de setembro de 2020.

ABSTARTUP<sup>3</sup>. **Associação Brasileira de Startup**. Mapeamento de Comunidades – região norte. <https://abstartups.com.br/mapeamento-norte>. Acessado em 01 de outubro de 2020.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNADJER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.

AMARAL, B. G.; PETRI, S. M.; MAROSTICA, J. **O Processo de Implantação do Balanced Scorecard na Gestão Estratégica de uma Pequena Empresa Prestadora de Serviços**. REAVI-Revista Eletrônica do Alto do Vale do Itajaí, v.5, n.7, p.71-87, 2016.

ANDRADE, LBP. **Educação infantil: discurso, legislação e práticas institucionais**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 193 p. ISBN 978-85-7983-085-3.

ANTONIALI, F.; ANTONIALI, L. M.; ANTONIALI, R. **Uses and Abuses of the Likert Scale: Bibliometric Study in the Proceedings of Enanpad from 2010 to 2015**. Reuna, v. 22, n. 4, p. 1-19, 2017.

ARMESH, H., SALARZEHI, H. and KORD, B. **Management control system**. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 2 No. 6, pp. 193-204, 2010.

ATKINSON, H. **Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?**. Management Decision, Vol. 44 No. 10, pp. 1441-1460, 2006.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BALASUBRAMANIAN, N. **Likert Technique of Scale Construction in Nursing Research**. Asian Journal of Nursing Education and Research, v.2, n.2, p.65-69, April-June, 2012.

BDTD. **Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações**. <http://bdtb.ibict.br/vufind/>. Acessado em 10 de maio de 2019

BESSANT, J. e TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BEHERY, M.; JABEEN, Fauzia; PARAKANDI, M. **Adopting a contemporary performance management system: A fast-growth small-to-medium enterprise (FGSME) in the UAE**. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 Issue: 1, pp.22-43, 2014.

BERNARDI, T.; SILVA, I. B.; BATOCCHIO, A. **Roteiro para implantação de Balanced Scorecard: estudo de caso em pequena empresa**. *Revista de Ciência & Tecnologia*. v.17, n. 33, 2012. Disponível em <https://www.metodista.br/revistas/revistas-unimep/index.php/cienciatecnologia/article/view/1044>. Acessado em 07 de março de 2019.

BLANK, S. **Why the lean start-up changes everything**. *Harvard Business Review*, 2013.

BONTIS, N.; DRAGONETTI, N.C.; JACOBSEN, K. and ROOS, G. **A review of the tools available to measure and manage intangible resources**. *European Management Journal*, Vol. 17 No. 4, pp. 391-402, 1999.

BROWN, J. D. **Likert items and scales of measurement?** SHIKEN: JALT Testing & Evaluating SIG Newsletter, v.15, n.1, p.10-14, March, 2011.

BURLIM, L. R.; CIA, J. N. S. **Transformando a estratégica em resultados**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14., 2007, João Pessoa, Paraíba, 2007.

CALAES, G. D.; VILLAS BÔAS, R. C.; GONZALES, A. **Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Cytel, 2006.

Catálogo de Teses e Dissertações da Capes. <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>. Acessado em 10 de maio de 2019.

CENDÓN, B. V., RIBEIRO, N. A.; CHAVES, C. J. **Pesquisas de survey: análise das reações dos respondentes**. *Informação & Sociedade: Estudos*, 24 (3). 2014. Disponível em <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/19963>. Acessado em 23 de novembro de 2020.

CERETTA, G. F.; REIS, D. R.; ROCHA, A. C. **Inovação e modelos de negócio: um estudo bibliométrico da produção científica na base Web of Science**. Gest. Prod., São Carlos, v.23, n.2, p.433-444, 2016.

CLARIVATE. **Web of Science**. Acessado em <https://clarivate.com/products/web-of-science/> em 21 de junho de 2019.

CLASON, D.L.; DORMODY, T.J. **Analyzing data measured by individual Likert-type items**. Journal of Agricultural Education. v. 35, n. 4, p. 54-71, 1994.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. **Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?** Revista Gestão Organizacional, v. 6, n. 3, p. 161-174, 2013.

DIETSCHI, Daniel Augusto; NASCIMENTO, Auster Moreira. **Um estudo sobre a aderência do Balanced Scorecard às empresas abertas e fechadas**. Rev. contab. finanç., São Paulo, v. 19, n. 46, p. 73-85, abr. 2008. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772008000100007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772008000100007&lng=pt&nrm=iso)>. Acessado em 12 setembro de 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772008000100007>.

DORNELAS, J.A. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ECCLES, R.G. **The performance measurement manifesto**. Harvard Business Review, January/February, pp. 131-137, 1991.

EDSON, N.W. **Performance measurement: key to world class manufacturing**. APICS 31st Annual Conference Proceedings, APICS, Falls Church, VA, pp 629-632, 1988.

ERLINGHAGEN, S., & MARKARD, J. **Smart grids and the transformation of the electricity sector: ICT firms as potential catalysts for sectoral change**. Energy Policy, 51, 895–906, 2012. Acessado em <http://doi.org/10.1016/j.enpol.2012.09.045> em 21 de junho de 2019.

ETZKOWITZ, H. **Hélice Tríplice**. Universidade-indústria-governo: inovação em movimento. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

FAGUNDES, E.; WIGGERS, H. M.; INNOCENTI, R. M.; PETRI, S. M. **Contribuições Decorrentes da Implementação do BSC para o Alcance dos Objetivos Estratégicos: Um Estudo de Caso**. NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia, v. 8, n. 3, p. 137-151, 2018.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FIGUEIRA, K. K.; HORBE, T. A. N.; VARGAS, K. F. S.; MACHADO, E. C.; MOURA, G. L. **Startups**: Estudo do Processo de Abertura e Gerenciamento. Revista de Administração da UFSM, v. 10, n. Ed. Especial, p. 56-71, 2017.

FILION, L. J. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração. São Paulo. v. 34, n. 2, p. 05-28, abril/jun. 1999.

Financiadora de Inovação e Pesquisa. **FINEP**. <http://www.finep.gov.br/biblioteca/glossario>. Acessado em 03 de julho de 2019.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013.

FREIRE, C. T.; MARUYAMA, F. M.; POLLI, M. **Inovação e Empreendedorismo**: Políticas Públicas e Ações Privadas. Novos estudos. CEBRAP, São Paulo, v.36, n.3, p.51-76, nov. 2017.

GARENCO, P.; BIAZZO, S. and BITITCI, U. **Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda**. International Journal of Management Reviews, Vol. 7 No. 1, pp. 25-47, 2005.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Metodologia do ensino superior**. 4a ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GOMES, Delson Henrique. **Dissertação de Mestrado referente à gestão empresarial de micro e pequenos negócios**: um modelo de administração para as MPEs de Palmas-TO. Trabalho de conclusão, 2011: apresentado para a avaliação final para a obtenção de título do Curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Faculdade Alves Faria, 2011.

GOMES, Ricardo Corrêa; LIDDLE, Joyce. **The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organizations: the case of the Arthur Bernardes foundation, Brazil**. BAR, Braz. Adm. Rev., Curitiba, v. 6, n. 4, p. 354-366, dez. 2009. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-76922009000400006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922009000400006&lng=pt&nrm=iso)>. Acessado em 12 de setembro de 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-76922009000400006>.

GREEN, F.B., AMENKHIENAN, F. e JOHNSON, G. **Performance measures and JIT**. Management Accounting, Vol. LXXII No. 8, pp. 50-53, 1991.

GUNDAY, G.; ULUSOY, G.; KILIC, K.; & ALPKAN, L. **Effects of innovation types on firm performance**. International Journal of Production Economics, 133(2), 662-676, 2011. Acessado em <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014> em 03 de julho de 2019.

HALACHMI, A. **Performance measurement is only one way of managing performance**. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 54 Issue: 7. 2005. pp.502-516.

KALLÁS, D. **Balanced Scorecard: aplicação e impactos**. Um estudo com jogos de empresas. 2003. 184 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

KAPLAN, R. S., & Norton, D. P. **The balanced scorecard** - Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1). p. 71-79, 1992.

\_\_\_\_\_, R. S., & Norton, D. P. (1996). **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press.

\_\_\_\_\_, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KINALSKI, Daniela Dal Forno et al. **Focus group on qualitative research: experience report**. Rev. Bras. Enferm., Brasília, v. 70, n. 2, p. 424-429, Apr. 2017.

KITZINGER, J.; BARBOUR, R. S. (1999). **O desafio e a promessa de grupos focais**. Em R. S. Barbour & J. Kitzinger (EDS.), desenvolvendo pesquisa em Grupo Focal: política, teoria e prática (PP. 1-20). Londres: Sage.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LEVY, Yair; ELLIS, Timothy J. **A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research**. (2006). CEC Faculty

Articles. 41. Acessado em [https://nsuworks.nova.edu/gscis\\_facarticles/41](https://nsuworks.nova.edu/gscis_facarticles/41) em 21 de junho de 2019.

LIKERT, Rensis. **A Technique for the Measurement of Attitudes**. Archives of Psychology, 140: pp. 1-55, 1932.

LIMA, Márcia. **Introdução aos métodos quantitativos em Ciências Sociais**. In: ABDAL, Alexandre; OLIVEIRA, Maria Carolina Vasconcelos; GHEZZI, Daniela Ribas; SANTOS JÚNIOR, Jaime (org.). Métodos de pesquisa em Ciências Sociais: Bloco Qualitativo. São Paulo: SESC/CEBRAP. p. 10-31, 2016. Disponível em: <https://www.sescsp.org.br/files/unidades/abas/6e0ab6db/a514/4d38/8b19/3f2e5ce48e92.pdf>. Acessado em 08 de maio de 2019.

LYNCH, R.L.; CROSS, K.F. **Measure Up – The Essential Guide to Measuring Business Performance**. Mandarin, London, 1991.

MACHADO, L. C. R.; BEZERRA, Y. M. S. **Análise Multicaso do Processo de Modelagem de Negócios em TI na Gestão de Startups**. gestão.org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 13, n. Ed. Especial, p. 291-299, 2015.

MAFFIA, L. F. C. M.; COUTO, M. H. G.; SANTOS, R. F.; OLIVA, F. L.; GRISI, C. C. H.; CORRÊA, H. L. **Premissas e Benefícios do Modelo de Gestão Colaborativo em 'Startups'**. Revista Brasileira de Gestão e Inovação, v. 6, n. 1, p. 71-94, 2018.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANZINI, E.J. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada**. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina:eduel, 2003. p.11-25.

MARIA E. Kress; MARIE F. Shoffner. **Jornal de aconselhamento e Desenvolvimento: JCD**. Alexandria: Primavera 2007. vol. 85, Iss. 2, p.189-195 (7 PP.)

MARTINS, M. A. P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton, New Jersey: D. Van Nostrand Company, 1961.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2001.

MINTZBERG, H. **Structure in Fives: Designing Effective Organizations**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1983.

MIRANDA, J. Q.; SANTOS JÚNIOR, C. D.; DIAS, A. T. **A Influência das Variáveis Ambientais e Organizacionais no Desempenho de Startups**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 5, n. 1, p. 28-65, 2016.

MOCELIN, D. G.; AZAMBUJA, L. R. **Empreendedorismo intensivo em conhecimento: elementos para uma agenda de pesquisas sobre a ação empreendedora no Brasil**. Sociologias, Porto Alegre, v.19, n.46, p.30-75, = Dec. 2017.

MORAIS, M. **A Análise S.WOT Aplicada às vendas hoje!**. Disponível em: <http://www.artigonal.com/vendas-artigos/a-analise-swot-aplicada-as-vendas-hoje-352133.html>. Acessado em 12 de março de 2019.

NAGAMATSU, F. A; BARBOSA, J.; REBECCHI, A. **Business Model Generation e as contribuições na abertura de startups**. In: Anais... II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos - SINGEP e Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade - S2IS. São Paulo, outubro de 2013.

NILSSON, F. KALID, M. **Recent advances in performance management: the Nordic case**". European Management Journal, Vol. 20 No. 3. 2002. pp. 235-45.

OLIVEIRA, A. A. S. de; LIMA, C. G. S; MORAIS, K. K. C. **Bibliometria e metassíntese de estudos sobre trabalho publicados na revista psicologia & sociedade**. Psicol. Soc., Belo Horizonte, v.28, n.3, p.572-581, Dec. 2016.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 298 p.

OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, M. R. de. **Modelo para o Estímulo à Criação de Spin-Offs Acadêmicas baseado em Ecossistemas Empreendedores**. São Carlos: UFSCar, 2016. 208p.

Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). **Development Centre Studies Startup Latin America 2016: Building an Innovative Future**.

Disponível em <https://www.oecd.org/dev/americas/Startups2016-Assessment-and-Recommendations.pdf>. Acesso em 04 de julho de 2019.

PAPALEXANDRIS, A.; IOANNOU, G.; PRASTACOS, G. e SODERQUIST, K.E. **An integrated methodology for putting the balanced scorecard into action**. European Management Journal, Vol. 23 No. 2, pp. 214-27, 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

PUN, K.; e WHITE, A. **A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: a review of systems and frameworks**. International Journal of Management Reviews, Vol. 7 No. 1, pp. 49-71, 2005.

RAMPERSAD, H. K. **Scorecard para performance total: alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

REIS, D; GALVÃO, G; FLEURY, A; CARVALHO, M. **A visão da sustentabilidade relacionada a Startups: Estudo bibliométrico**. Anais do VI SINGEP – São Paulo – SP, 2017.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações: publicas e privadas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Medição de atitudes nas ciências da conduta**. João Pessoa: Editora universitária/UFPB, 1985.

ROCHA, A. C. B. **Configuração de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado no Balanced Scorecard para uma indústria de confecções de porte médio**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SAHUT, J.-M., & Peris-Ortiz, M. **Small business, innovation, and entrepreneurship**. Small Business Economics, 42(4), 663–668, 2014. Acessado em <http://doi.org/10.1007/s11187-013-9521-9> em 21 de junho de 2019.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SANTOS, J. L., KELM, M. L., de Abreu, A. F. **Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência – um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S.A**. Revista de Administração, 36(3), 59-69, 2001.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas.** Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, n. 1, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **Science and Ideology.** American Economic Review XXXIX. 1949 (March): 345- 59

**SCOPUS.** Disponível em <https://www.scopus.com>. Acessado em 1 de fevereiro de 2020.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em <https://inovacaosebraeminas.com.br/glossario-de-empreendedorismo/>. Acessado em 06 de março de 2020.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Herder, 1967.

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

SILVA, Luciano Luz. **Análise de SWOT.** Disponível em: <http://agenda-digital.blogspot.com/2009/07/matriz-de-analise-de-swot.html>. Acessado em 11 de março de 2019.

SILVA JUNIOR, S.D.; COSTA, F. J. **Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion.** PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia, São Paulo, Brasil, v. 15, p. 1-16, out. 2014.

SPAREMBERGER, Ariosto; ZAMBERLAN, Luciano. **Marketing Estratégico.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2008. – 212 p. – (Coleção educação a distância. Série livro-texto). Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/182/Marketing%20estrat%C3%A9gico.pdf?sequence=1>. Acesso em 11 de setembro de 2017.

SPELL. **Scientific Periodicals Electronic Library.** Disponível em <http://www.spell.org.br>. Acessado em 01 de fevereiro de 2020.

STARTUPBASE. **Base de dados oficial do ecossistema brasileiro de startups.** Acessado em <https://startupbase.com.br/home/stats> em 03 de março de 2020.

STARTUPTO. **Startup Tocantins.** Acessado em <https://startupto.com.br> em 23 de outubro de 2019.

STEWART, D. W.; SHAMDASANI, P. N. (1990). **Grupos focais: teoria e prática**. Newbury Park, CA: Sage.

STOILOV, I. A. **Innovation in technological start-ups: Korean start-up ecosystem**. Universitat Autònoma de Barcelona - Degree: Business Administration and Management. 2015. Acessado em [https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2015/133856/TFG\\_iandreevstoilov.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2015/133856/TFG_iandreevstoilov.pdf) em 21 de junho de 2019.

TALLEY, D.J. **Total Quality Management – Performance and Cost Measures: The Strategy for Economic Survival**, ASQC Quality Press, Milwaukee, WI, 1991.

TRIVIÑOS, A. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas 1987.

TORRES, N. N. J., SOUZA, C. R. B. **Uma Revisão da Literatura sobre Ecossistemas de Startups de Tecnologia**. XII Brazilian Symposium on Information Systems, Florianópolis, SC, 2016.

TUOMELA, T.S. (2005), **The interplay of different levers of control: a case study of introducing a new performance measurement system**. Management Accounting Research, Vol. 16 No. 3, pp. 293-230.

TZU, Sun. **A arte da guerra (2000 a.C.)**, 2006. Disponível em: < [http://unes.br/Biblioteca/Arquivos/A\\_Arte\\_da\\_Guerra\\_L&PM.pdf](http://unes.br/Biblioteca/Arquivos/A_Arte_da_Guerra_L&PM.pdf) >. Acesso em 06 de setembro de 2017.

**WEB OF SCIENCE**. Disponível em <http://login.webofknowledge.com>. Acessado em 01 de fevereiro de 2020.

WEBSTER, J., & WATSON, R. T. (2002). **Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review**. Mis Quarterly, 26(2).

WEIBLEN, T., Chesbrough, H. W. **Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation**. California Management Review, 66-90, 2015. Acessado em <https://cmr.berkeley.edu/search/articleDetail.aspx?article=5782> em 21 de junho de 2019.

XU, X., LI, P., & SHEN, Y. (2013). **Small-scale reforming of diesel and jet fuels to make hydrogen and syngas for fuel cells: a review**. Applied Energy, 108, 202–217. Acessado em <http://doi.org/10.1016/j.apenergy.2013.03.028> em 18 de junho de 2019.

YADAV, N., SAGAR, M. **Performance measurement and management frameworks: Research trends of the last two decades**. Business Process Management Journal, Vol. 19 Issue: 6, pp.947-971, 2013.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

YOO, C., YANG, D., KIM, H., & HEO, E. **Key value drivers of startup companies in the new media industry - the case of online games in Korea**. *Journal of Media Economics*, 244–260, 2012. Acessado em <http://doi.org/10.1080/08997764.2012.729546> em 18 de junho de 2019.

## APÊNDICES

## APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO

### 4.2.1 Fase 1 – Grupo Focal (Coleta de dados para análise de SWOT)

Objetivo: identificar os pressupostos (constructos) levantados em cada quadrante da matriz SWOT, nas quatro perspectivas do BSC: finanças, mercado, processos internos e aprendizado, de forma que permita ao pesquisador identificar aspectos gerenciais das *Startups*, possibilitando a elaboração do questionário *Survey*, estruturado com a utilização da escala psicométrica de Likert.

#### Relativo às finanças

- 1) Possui conhecimento específico sobre gestão financeira?
- 2) Projeta fluxo de caixa das atividades e da empresa?
- 3) Elabora e analisa a viabilidade de projetos dos investimentos?
- 4) Faz gestão de custos?
- 5) Define preço dos produtos/serviços por meio de alguma metodologia?
- 6) Mantém distinção entre as finanças pessoais e as finanças da empresa?

#### Relativo ao mercado

- 7) Identifica e define estratégias de comercialização?
- 8) Identifica canais de comercialização?
- 9) Conhece seu(s) concorrente(s)?
- 10) Possui segmento de clientes? Qual(is)?
- 11) Como obtém rentabilidade por meio do seu produto/serviço?
- 12) Como estabelece um vínculo com o cliente?

#### Relativo aos processos internos

- 13) Define sobre as formas de organização da produção?
- 14) Define sobre contratação de serviços de terceiros?
- 15) Supervisiona as atividades de produção?
- 16) Estima preços futuros e médios para produtos/serviços de fornecedores?
- 17) Possui controles eletrônicos das atividades/operações?
- 18) Possui um sistema de informação gerencial implantado?

#### Relativo ao aprendizado

- 19) Possui canal de comunicação e aprendizado?
- 20) Define formas de comunicação e liderança?
- 21) Motiva os trabalhadores?
- 22) Possui programa de treinamento e de desenvolvimento profissional?
- 23) Os profissionais possuem nível superior completo?
- 24) Possui alguma medida de desempenho individual ou da equipe?

Aspectos gerais

- 25) Qual outro aspecto importante acredita que deva ser considerado para uma gestão eficiente de uma *Startup*?
- 26) Acredita que uma *Startup* deva ser administrada nos mesmos moldes de uma empresa convencional?

## APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA ESTRUTURADO

### 4.2.2 Fase 2 – Pesquisa *Survey* (Coleta de dados para análise de SWOT)

FINANÇAS						
F1	Possuo conhecimento específico sobre gestão financeira.	-2	-1	0	+1	+2
F2	Projeto fluxo de caixa das atividades e da empresa.	-2	-1	0	+1	+2
F3	Elaboro e analiso a viabilidade de projetos dos investimentos.	-2	-1	0	+1	+2
F4	Faço gestão de custos.	-2	-1	0	+1	+2
F5	Defino preço dos produtos/serviços por meio de alguma metodologia.	-2	-1	0	+1	+2
F6	Mantenho distinção entre as finanças pessoais e as finanças da empresa.	-2	-1	0	+1	+2
CLIENTES						
C1	Identifico e defino estratégias de comercialização.	-2	-1	0	+1	+2
C2	Identifico canais de comercialização.	-2	-1	0	+1	+2
C3	Conheço meu(s) concorrente(s).	-2	-1	0	+1	+2
C4	Possuo segmento de clientes.	-2	-1	0	+1	+2
C5	Obtenho rentabilidade por meio do meu produto/serviço.	-2	-1	0	+1	+2
C6	Estabeleço vínculo com o cliente.	-2	-1	0	+1	+2
PROCESSOS INTERNOS						
P1	Defino sobre as formas de organização da produção.	-2	-1	0	+1	+2
P2	Defino sobre contratação de serviços de terceiros.	-2	-1	0	+1	+2
P3	Supervisiono as atividades de produção.	-2	-1	0	+1	+2
P4	Estimo preços futuros e médios para produtos/serviços de fornecedores.	-2	-1	0	+1	+2
P5	Possuo controles eletrônicos das atividades/operações.	-2	-1	0	+1	+2
P6	Possuo um sistema de informação gerencial implantado.	-2	-1	0	+1	+2
APRENDIZADO						
A1	Possuo um canal de comunicação e aprendizado.	-2	-1	0	+1	+2
A2	Defino formas de comunicação e liderança.	-2	-1	0	+1	+2
A3	Motivo os trabalhadores.	-2	-1	0	+1	+2
A4	Possuo programa de treinamento e de desenvolvimento profissional.	-2	-1	0	+1	+2
A5	Os profissionais da <i>Startup</i> possuem nível superior completo.	-2	-1	0	+1	+2
A6	Possuo alguma medida de desempenho individual ou da equipe.	-2	-1	0	+1	+2
QUESTÕES GERAIS						
G1	Acredita que uma <i>Startup</i> deva ser administrada nos mesmos moldes de uma empresa convencional?	-2	-1	0	+1	+2
G2	Qual outro aspecto importante acredita que deva ser considerado para uma gestão eficiente de uma <i>Startup</i> ?	-2	-1	0	+1	+2

**ANEXOS**

## ANEXO I – QUESTIONÁRIO DISSERTAÇÃO

145

### Questionário de Avaliação do Perfil e da Gestão Empresarial das Micro e Pequenas Empresas de Palmas

BLOCO A - PERFIL SÓCIO-ECONÔMICO DA EMPRESA	
1. Nome da empresa <input style="width: 95%;" type="text"/>	9. E-mail da empresa <input style="width: 95%;" type="text"/>
2. Data da constituição <input style="width: 40%;" type="text"/>	10. Nome do entrevistado/respondente <input style="width: 95%;" type="text"/>
3. Ramo de atividade <input style="width: 95%;" type="text"/>	11. Cargo <input type="radio"/> Proprietário <input type="radio"/> Gerente <input type="radio"/> Supervisor <input type="radio"/> Outros
4. Porte da empresa <input type="radio"/> Micro <input type="radio"/> Pequeno	12. Grau de instrução do entrevistado/respondente <input type="radio"/> Ensino fundamental <input type="radio"/> Ensino médio <input type="radio"/> Superior incompleto <input type="radio"/> Superior completo <input type="radio"/> Especialização <input type="radio"/> Mestrado <input type="radio"/> Doutorado
5. Número de sócios <input style="width: 40%;" type="text"/>	13. Idade do entrevistado/respondente <input style="width: 40%;" type="text"/>
6. Número de funcionários <input style="width: 40%;" type="text"/>	14. Sexo do entrevistado/respondente <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Feminino
7. Endereço <input style="width: 95%;" type="text"/>	
8. Telefone <input style="width: 40%;" type="text"/>	
BLOCO B - PLANEJAMENTO, ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL	
15. Houve um plano inicial para a abertura da empresa? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não.	21. Existe definido um modelo de avaliação de desempenho operacional para a empresa? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
16. Qual o grau de conhecimento do plano de negócios por parte do empresário? <input type="radio"/> Nenhum <input type="radio"/> Básico <input type="radio"/> Mediano <input type="radio"/> Avançado	22. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante
17. O empresário possui conhecimento específico sobre planejamento estratégico? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	23. Qual o grau de conhecimento do empresário sobre gestão empresarial? <input type="radio"/> Nenhum <input type="radio"/> Básico <input type="radio"/> Mediano <input type="radio"/> Avançado
18. A empresa possui um planejamento operacional? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	24. Qual o grau de importância atribuído pelo empresário sobre a necessidade do conhecimento sobre gestão de micro e pequenas empresas? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante
19. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante	
20. O planejamento estratégico possui metas, objetivos e ações especificadas? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
BLOCO C - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	
25. O empresário possui conhecimento específico sobre gestão de recursos humanos? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	27. A empresa realiza avaliação formal de desempenho de seus funcionários? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
26. Qual o nível de conhecimento por parte do empresário sobre gestão de recursos humanos? <input type="radio"/> Nenhum <input type="radio"/> Básico <input type="radio"/> Mediano <input type="radio"/> Avançado	28. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante

29. A empresa possui política de recompensa e/ou de reconhecimento por desempenho? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	33. A empresa possui plano de cargos e salários? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
30. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante	34. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante
31. A empresa possui programa de treinamento e de desenvolvimento profissional? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	35. Qual o grau de rotatividade (turnover) dos funcionários na empresa? <input type="radio"/> Menor que 1 ano <input type="radio"/> 1 ano <input type="radio"/> 2 anos <input type="radio"/> Maior que 2 anos
32. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante	

**BLOCO D - GESTÃO MERCADOLÓGICA**

36. O empresário possui conhecimento específico sobre gestão mercadológica? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	44. Qual o meio de comunicação você percebe ser o mais eficaz para captação de clientes? <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>
37. Qual o nível de conhecimento por parte do empresário sobre gestão mercadológica? <input type="radio"/> Nenhum <input type="radio"/> Básico <input type="radio"/> Mediano <input type="radio"/> Avançado	45. O empresário considera a forma utilizada para distribuição de seus produtos a seus clientes a ideal para a empresa? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
38. A empresa possui cadastro de seus clientes? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	46. A empresa possui conhecimento específico sobre seus concorrentes? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
39. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante	47. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante
40. A empresa realiza pesquisa para verificação do grau de satisfação de seus clientes? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	48. A empresa busca identificar no mercado as melhores práticas de gestão empresarial de seu setor: Benchmarking? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
41. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante	49. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante
42. A empresa utiliza algum veículo de comunicação para promover seus produtos no mercado junto a seus clientes? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
43. Qual o meio de comunicação utilizado pela empresa para se relacionar ou captar clientes? <input type="radio"/> Rádio <input type="radio"/> TV <input type="radio"/> Outdoor <input type="radio"/> Internet <input type="radio"/> Divulgadores <input type="radio"/> Outros	

**BLOCO E - GESTÃO FINANCEIRA**

50. O empresário possui conhecimento específico sobre gestão financeira? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	53. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante
51. Qual o nível de conhecimento por parte do empresário sobre gestão financeira? <input type="radio"/> Nenhum <input type="radio"/> Básico <input type="radio"/> Mediano <input type="radio"/> Avançado	54. A empresa realiza controle de geração de caixa (contas a pagar, a receber, estoque, custos)? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
52. O empresário mantém distinção entre suas finanças pessoais e as finanças da empresa? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	55. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante

56. A empresa adota algum método para definição do preço de venda de seus produtos/serviços? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	58. O empresário acompanha periodicamente a contabilidade da empresa? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
57. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante	59. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante
<b>BLOCO F - PROCESSOS, INOVAÇÃO E MEIO AMBIENTE</b>	
60. O empresário possui conhecimento específico sobre inovação e tecnologia? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	68. A empresa possui um sistema de informação gerencial implantado? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
61. Qual o nível de conhecimento por parte do empresário sobre inovação e tecnologia? <input type="radio"/> Nenhum <input type="radio"/> Básico <input type="radio"/> Mediano <input type="radio"/> Avançado	69. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante
62. A empresa dispõe de manual de padrões operacionais? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	70. O empresário se preocupa com as questões ambientais do município? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
63. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante	71. Qual o grau de importância dessa prática para o empresário? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante
64. A empresa possui controle eletrônico das operações? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	72. A empresa possui ação de sustentabilidade em prática? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
65. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante	73. Caso a empresa possua ação de sustentabilidade em prática, que tipo de ação é desenvolvida? <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>
66. A empresa investe na informatização dos processos operacionais? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
67. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante	