



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: STARTUP DE SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS DE IDIOMAS

## STRATEGIC PLANNING: STARTUP OF LANGUAGE TECHNOLOGICAL SOLUTIONS

Recebido em 27.10.2018. Aprovado em 22.12.2018  
Avaliado pelo sistema *double blind review*

**Leonardo Teixeira**

Instituto Federal de Santa – Itajaí - SC

[leo.teixeira.sc@gmail.com](mailto:leo.teixeira.sc@gmail.com)

90

### Resumo

O planejamento estratégico é uma ferramenta poderosa para nortear o desenvolvimento das empresas, permitindo ganho de competitividade explorando seus pontos fortes e fracos e apresentando possíveis oportunidades e ameaças que possam ocorrer ao longo do seu desenvolvimento. Com o planejamento estratégico é possível determinar objetivos e metas que serão pontos chaves na construção de um de crescimento saudável para a empresa. Em um cenário de instabilidade surgem as startups, que buscam adquirir essas vantagens competitivas e se estabelecer no mercado. Neste sentido de instabilidade, os modelos tradicionais de planejamento não se aplicam por completo no ecossistema das startups. Assim, o objetivo geral deste artigo consiste em avaliar uma metodologia de planejamento estratégico para uma startup, a qual é responsável por uma tecnologia inovadora no ramo de soluções tecnológicas para o setor educacional de idiomas, levando em consideração as particularidades desta empresa. O estudo deste artigo baseia-se na metodologia de Maximiano, por meio de uma abordagem qualitativa e de uma pesquisa descritiva e exploratória, levando em consideração as particularidades, apontadas por Ries, inerentes às startups. Esta metodologia permitiu uma análise criteriosa das características inerentes da empresa pesquisada, utilizando-se da Matriz SWOT para identificar pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças e da ferramenta SMART na proposição dos objetivos, metas e ações. E foi possível concluir que o planejamento estratégico é fundamental para a concepção e aperfeiçoamento das startups, porém as atuais metodologias de formulação de planejamento estratégico estão “engessadas” a estruturas mais complexas e corporativas. Ou seja, há necessidade de se desenvolver modelos mais dinâmicos e ágeis, voltados à pessoas não especializadas com foco no curto prazo.

**Palavras-chaves:** Planejamento Estratégico; Startup; Metodologia; Estratégia.

### Abstract

Strategic planning is a powerful tool to guide the development of companies, allowing them to gain competitiveness by exploiting their strengths and weaknesses and presenting possible opportunities and threats that may occur during their development. With strategic planning it is possible to determine goals and targets that will be key points in building a healthy growth for the company. In a scenario of instability arise the startups, who seek to acquire these competitive advantages and establish themselves in the market. In this sense of instability, traditional planning models do not fully apply to the startup ecosystem. Thus, the general objective of this article is to evaluate a strategic planning methodology for a startup, which is responsible for an innovative technology in the field of technological solutions for the language education sector, taking into account the peculiarities of this company. The study of this article is based on the methodology of Maximian, through a qualitative approach and a descriptive and exploratory research, taking into account the peculiarities, pointed out by Ries, inherent to the startups. This methodology allowed a

careful analysis of the inherent characteristics of the company surveyed, using the SWOT Matrix to identify weaknesses, strengths, opportunities and threats and the SMART tool in proposing goals, goals and actions. And it was possible to conclude that strategic planning is fundamental to the design and improvement of startups, but the current methodologies for formulating strategic planning are "embedded" in more complex and corporate structures. That is, there is a need to develop more dynamic and agile models for non-specialized people with a focus on the short term.

**Keywords:** Strategic Planning; Startup; Methodology; Strategy.

### Introdução

No cenário tecnológico e empresarial atual, as empresas denominadas Startups têm ganhado notoriedade e têm atraído as atenções do mercado financeiro global e os olhares dos grandes grupos de investimento. Segundo Gitahy (2016), tudo começou na chamada "bolha da Internet", entre 1996 e 2001, onde o termo "startup" começou a ser usado por aqui. Significava um grupo de pessoas trabalhando com uma ideia diferente que, aparentemente, poderia fazer dinheiro. Além disso, "startup" sempre foi sinônimo de iniciar uma empresa e colocá-la em funcionamento.

As startups apresentam características singulares e apresentam alto risco associado, como foi demonstrado pelo estudo de Arruda et al. (2012). Segundo o estudo, 25% das startups morrem com menos de um ano de existência, enquanto a taxa de mortalidade em um período de até treze anos é de 75%.

Visto esse cenário temeroso, muitas questões foram elencadas sobre a sustentabilidade das startups. Dentre elas o papel do planejamento estratégico como ferramenta para buscar uma forma de traçar um caminho saudável entre o desejo e a ação, permitindo focar a energia e a atenção em ações que permitam o cumprimento de objetivos e o alcance de metas (CASTELLO, 2014).

Para tanto, segundo Maximiano (2008), planejamento estratégico é um processo essencial dentro de uma empresa, o qual permite traçar diretrizes para que o plano de ação resulte em ganho de vantagens competitivas através da identificação dos recursos potenciais; do reconhecimento das fraquezas e da escolha das estratégias para assegurar o sucesso almejado.

Segundo Castello (2014), o planejamento estratégico é uma das ferramentas mais poderosas para se focar recursos escassos, para dar velocidade e consistência à execução, bem como para inovar.

Desta maneira, o objetivo geral deste artigo consiste em avaliar uma metodologia de planejamento estratégico para uma startup, a qual é responsável por uma tecnologia inovadora no ramo de soluções tecnológicas para o setor educacional de idiomas, levando em consideração as particularidades desta empresa, estabelecida na cidade de Camboriú, em Santa Catarina. O artigo será dividido em referencial teórico sobre os temas Estratégia e Planejamento, Planejamento Estratégico e Startups; a abordagem metodológica; contextualização da startup e análise dos dados; e considerações finais.

### Referencial Teórico

#### Estratégia e Planejamento

Segundo Ansoff (1990), o conceito de estratégia está diretamente ligado ao conjunto de regras estabelecido pela organização para a tomada de decisão com intuito de orientar o comportamento dos stakeholders na direção dos objetivos e metas de curto, médio e longo prazo da empresa, com a adoção das táticas de ação e emprego de recursos diversificados para alcançar essas metas.

A estratégia é um sistema de procedimentos que permite a tomada de decisão e acontece de forma deliberada e previamente definida, a fim de se obter os objetivos ou metas a serem alcançadas. Com ela, visa-se produzir as principais políticas e planos para atingir esses objetivos e metas da empresa, bem como se possibilita conceituar e perseguir a série de negócios que a empresa deseja realizar ou, ainda, a espécie e o tipo de organização econômica e humana que ela pretende ser e a natureza da contribuição econômica

que ela pretende produzir para seus acionistas, empregados, clientes e comunidades (MAXIMIANO, 2008).

O planejamento, por sua vez, deve ser um processo presente em toda organização. O administrador não deve prender-se ao presente, é necessário projetar o futuro e planejar o caminho e as decisões a serem tomadas para alcançar determinado objetivo. Para Chiavenato (2010, p. 192), “planejamento é a função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente.

Planejar é olhar para frente, enxergar um determinado futuro, analisar o presente, decidir o que deve ser feito e orientar pessoas a executar as ações necessárias para enfrentar os desafios que surgirem no caminho do alcance do objetivo. A primeira das funções administrativas é o planejamento, um processo de estabelecimento de objetivos. (CHIAVENATO, 2010).

Objetivos são os resultados específicos ou metas que se deseja atingir. Um plano é uma colocação ordenada daquilo que é necessário fazer para atingir os objetivos. Os planos identificam os recursos necessários, as tarefas a serem executadas, as ações a serem tomadas e os tempos a serem seguidos. Os planos servem para facilitar a ação requerida e as operações da organização. Geralmente, preveem como as ações apontam para os objetivos devem ser tomadas. (OLIVEIRA, 2007, p. 5)

O planejamento é o primeiro passo a ser realizado para qualquer ação. Percebe-se, segundo aos autores, que o planejamento deve estar presente em todo o tipo de organização. Identificar a situação atual, estabelecer metas e objetivos e definir as ações a serem realizadas perante a um ambiente mutável é fundamental para a sobrevivência das organizações. Estar ciente de que planejar pode provocar mudanças é um fator importante, pois pessoas, tecnologias e sistemas deverão adaptar-se aos objetivos propostos no planejamento.

### **Planejamento estratégico**

Como conceito, Tavares (1991, p. 68) menciona que o planejamento estratégico “é o processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para a consecução de sua missão”.

Já para Certo (2003) o planejamento estratégico tem um período de duração aproximado de três a cinco anos e preocupa-se na organização como um todo. O desafio do planejamento é determinar o que deve ser feito para que se obtenha sucesso na execução.

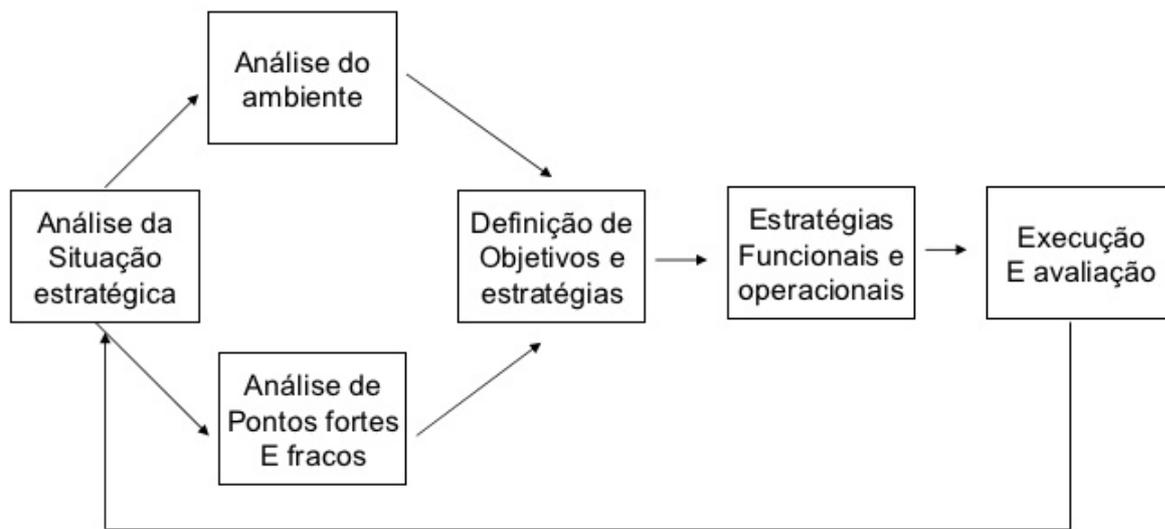
Porém, segundo Ries (2012), no caso das Startups, como o cenário é volátil, podendo variar muito rápido em um curto período de tempo, é aconselhável que o planejamento estratégico seja revisado ou reavaliado em janelas temporais menores. Pois, segundo o mesmo autor, os métodos tradicionais de administração e planejamento são insuficientes para o ambiente de incertezas das startups.

O planejamento propicia benefícios para a organização. Para que os objetivos possam ser alcançados, algumas atitudes devem ser atribuídas a cultura organizacional, e naturalmente os benefícios acabam surgindo. Cita-se como benefícios: o foco, pois as ações estarão baseadas nos objetivos traçados. A flexibilidade, porque a organização aprende a adaptar suas ações as adversidades que distorcem o foco. A melhoria na coordenação, pois todos os subsistemas e grupos da organização atuam de forma diferente, porém devem estar coordenados para alcance do objetivo estratégico. E a melhoria no controle, pois ele envolve a medição e avaliação dos resultados, auxiliando a tomada de decisão corretiva para melhoria quando necessário. (CHIAVENATO, 2010).

Para Maximiano (2008) a estratégia empresarial é a definição de diretrizes que norteiam as ações. Estas ações são adotadas pela empresa para assegurar seus objetivos de desempenho, como o tamanho que pretende alcançar, a posição de mercado que pretende ter, sua sobrevivência e os concorrentes que deseja enfrentar.

Ainda, segundo Maximiano (2008), um processo sistemático de planejamento estratégico é uma sequência

de análises e decisões deve conter elementos como: análise da situação estratégica da presente organização; análise do ambiente; análise interna; definição do plano estratégico.



**Figura 1** – Processo de Planejamento Estratégico  
**Fonte:** Maximiano (2008, p. 136)

Com o planejamento estratégico são traçados objetivos de curto, médio e longo prazo e as ações a serem realizadas para alcance destes objetivos. Os benefícios da aplicação de um planejamento estratégico podem ser muito satisfatórios para a organização que o aplica, possibilitando uma visão dos ambientes internos e externos, conhecimento dos pontos fortes e fracos, correta utilização de recursos, aumento da produtividade e melhoria da qualidade do produto/serviço.

Segundo Castello (2014), não existe uma metodologia para a elaboração do planejamento estratégico “certa” a se seguir. Existem várias metodologias e todas elas podem servir para diferentes cenários. Dessa forma, no processo decisório da metodologia, deve ser considerada as particularidades da organização, para que seja aplicável aquela situação. A definição de uma metodologia permitirá que a empresa tenha um roteiro para seguir e não se perca durante a elaboração do planejamento. Um roteiro prático e bem estruturado garantirá a finalização do processo.

Nesse contexto, esse trabalho buscou utilizar o método proposto por Maximiano (2008), o qual é dividido em seis partes, conforme figura 1 e os apontamentos de Ries (2012) sobre as questões particulares das startups enxutas em seu livro “A Startup Enxuta”.

**Startup**

Segundo Dorf e Blank (2014), as startups são empresas que buscam modelos de negócios escaláveis, repetíveis e viáveis em um cenário de incertezas.

Segundo os mesmos autores (2014), a startup deve se comprometer a entregar, mensurar e tabular o mesmo produto para todos os seus clientes, ao mesmo tempo em que busca crescimento de mercado e financeiro.

Segundo Gitahy (2016), as definições de Startup podem variar desde uma empresa em seu período inicial, como uma empresa com custos de manutenção baixos que consegue crescer rapidamente. Mas há uma definição mais atual, que parece satisfazer a diversos especialistas e investidores: “uma startup é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de

*extrema incerteza*” (GITAHY, 2016, p.01).

Ries (2012) afirma que startups são instituições das quais requerem uma gestão voltada ao contexto de incertezas e imprevistos e não somente a produção de um produto consumível e escalável. Trata-se inclusive de um desafio à perseverança dos indivíduos envolvidos, onde sua atividade fundamental é transformar ideias e sonhos em produtos que gerem valor, identificar as necessidades dos clientes e decidir por prosseguir ou não.

Segundo o mesmo autor, as startups fogem do modelo tradicional de administração, apresentando particularidades e características singulares às demais instituições onde “...Planejamento e previsão são precisos apenas quando baseados num histórico operacional longo e estável e num ambiente relativamente estático”(RIES, 2012, p.08).

No capítulo a seguir, será apresentado a metodologia utilizada para a concepção desse artigo.

## **Metodologia**

A pesquisa que originou esse artigo, quanto a natureza, é considerada aplicada, pois com base nos dados coletados, buscou-se gerar um plano de ação para determinar as estratégias a serem adotadas pela empresa. Segundo Roesch (2013), a proposição de planos visa apresentar uma proposta de plano ou sistemas que possam solucionar problemas organizacionais.

No que se refere à abordagem, pode ser classificada como qualitativa, pois levou em consideração para análises informações referentes ao ambiente interno e externo da startup. Segundo Roesch (2013, p. 154) a pesquisa qualitativa é apropriada “quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção”.

Do ponto de vista dos objetivos fins, a pesquisa deste artigo é exploratória e descritiva, pois será realizada na empresa uma entrevista não estruturada para coleta de dados e como embasamento teórico a utilização de informações obtidas por meio de pesquisas bibliográficas.

## **A STARTUP - MULTIPLIER**

A Multiplier, localizada em Camboriú, encontra-se em sua fase inicial de implementação. “Nasceu de um insight, após uma aula de inglês...” (sócio 01) como a maioria das ideias que originaram as startups no cenário atual, através de um insight - para um problema identificado ou oportunidade identificada.

Em maio de 2017, com “...a ideia perturbando o sono” o sócio 01 resolveu elaborar e inscrever um projeto chamado “Mutliplier Education”, no 10º Concurso Universitário de Negócios Inovadores do SEBRAE - com cerca de 1.400 candidatos inscritos, onde, após estágios de desenvolvimento teórico e aplicando validações de hipóteses com o intuito de solucionar o problema diagnosticado – ou a oportunidade detectada -, conquistou o segundo lugar.

Após o feedback do concurso e de seus avaliadores, os sócios 01 e 02 decidiram se arriscar o mercado das startups.

A startup, hoje, conta com oito sócios que também são seus “empregados” - – um diretor executivo, um diretor de operações, um diretor financeiro, um desenvolvedor frontend, um desenvolvedor backend, um produtor de conteúdo, um advogado e um consultor mentoring. Como caracteriza Ries (2012), as startups, no seu estágio inicial são normalmente comandadas e operacionalizadas pelos seus fundadores, “...quem teve a ideia e tem a vontade de fazer” (RIES, 2012, p. 6).

A seção seguinte apresenta um estudo de caso na startup estudada, o que possibilitou a proposta de um planejamento estratégico, cuja principal função é viabilizar as metas de consolidação e implantação da empresa no mercado.

## Estudo de caso

Para coleta de dados foram realizados questionários e entrevistas com os fundadores da *Startup*, além de pesquisas pela internet. Para análise e discussão dos mesmos, utilizou-se do modelo proposto por Maximiano (2008) juntamente com os apontamentos e considerações de Ries (2012) sobre as particularidades das startups, seguindo (a) análise da situação atual, (b) ambiente externo, (c) ambiente interno, pontos fortes e fracos, (d) definição dos objetivos e estratégias, (e) estratégias funcionais e operacionais e (f) monitoramento e avaliação durante a fase de implementação.

### Análise da Situação Atual – Diretrizes estratégicas

As diretrizes estratégicas servem como base para o planejamento estratégico e devem estar condizentes com a atividade que a empresa realiza, sua estrutura e seu modo de operação.

Para coleta de dados deste item, foram realizadas entrevistas com os sócios proprietários da startup e pesquisas bibliográficas complementares.

### Missão, visão e valores.

A startup encontra-se em seu estágio inicial de concepção e operação.

Com base nas entrevistas e análises das condições atuais da startup, pode-se mapear, definir e descrever a seguir missão, visão e valores da empresa. A missão, segundo Maximiano (2008), define a razão da existência da instituição.

Assim, a missão da startup ficou:

“Ser ambiente de desenvolvimento de novas ideias e empreendedorismo digital”.

Levando em consideração os apontamentos dos sócios e a perspectiva de estar longe dos padrões tradicionais de gestão e planejamento, a visão da startup ficou:

“Mudar o mundo. E nada menos que isso.”

Ries (2012) aponta que, como as startups habitam um ecossistema de inovação, a característica intrínseca à essas empresas é ser algo que vá perturbar ou transformar os modelos e padrões atuais, tanto de produtos e serviços, quanto de comportamento.

A empresa utiliza como valores a inovação, criatividade, cooperação e transparência. Tais valores estão diretamente relacionados a elementos fundamentais para a concepção e construção de uma startup.

### Equipe

A equipe é formada por oito sócios, sendo sete homens e uma mulher, com média de idade próxima a 28 anos. Dividem-se em superior completo/mestrado e superior incompleto. Dentre os que estão com superior incompleto, dois se formam ainda esse ano e o outro trancou a faculdade para se dedicar à programação e ao trabalho.

O produtor de conteúdo é formado na área de línguas, inclusive é cidadão americano e está a quatro anos no Brasil.

Todos os componentes possuem um ou mais empregos além da startup e se manterão assim até que a startup comece a monetizar e pagar seus custos de operação e pro-labore.

Sócio	Idade	Formação	Área de atuação
-------	-------	----------	-----------------

01	25	Superior incompleto	Administração
02	28	Mestre	Administração
03	20	Superior Incompleto	Administração
04	33	Mestre	Eng. Da Produção
05	27	Superior Incompleto	Programação e Sistemas
06	32	Superior Completo	Programação e Sistemas
07	35	Superior Completo	Linguas - Inglês
08	29	Especialista	Direito

**Quadro 1:** Quadro de sócios da startup

**Fonte:** formulado pelo autor com base nas entrevistas.

### Infraestrutura

Atualmente, a startup conta com uma sala locada em um imóvel na cidade de Camboriú, onde pretende estabelecer seu escritório de operação.

Ries (2012) aponta que uma startup pode ser começada na garagem de casa, remontando as estruturas folclóricas clássicas das primeiras empresas de tecnologia, com a vantagem de que cada colaborador pode trabalhar da sua garagem através de ambientes colaborativos online, sem sair de casa e sem se deslocar para um ambiente fixo de trabalho.

Os sócios da Multiplier entendem que, para o modelo de negócio que eles pretendem desenvolver, é necessário ter um posto de operação com as condições mínimas, como computadores, internet e ambiente climatizado. Mesmo que, a proposta seja desenvolver uma plataforma online, os sócios entendem a sala como *“um local de reunião, planejamento, discussão das validações, ambiente de colaboração e recepção de futuros parceiros e colaboradores”* (sócio 01 e 02).

Mesmo com um local fixo para centralizar as operações, a startup não pretende estabelecer horários de funcionamento. Segundo o sócio 01, *“o escritório ficará disponível e aberto 24h por dia todos os dias da semana... quem quiser pode vir a qualquer hora e trabalhar aqui, contanto que entregue o que foi proposto no prazo proposto”*.

### Análise do ambiente externo

Para Maximiano (2008) é muito importante que os gestores tenham uma boa noção do ambiente a que estejam inseridos, tanto do ponto de vista econômico global, quanto mercado específico em que atuam.

Estar ciente sobre os mercados que o cercam, ajuda a estabelecer melhor o plano de ação e entender melhor as forças que interferem de forma positiva ou negativa sobre seu negócio.

Outro ponto interessante, na visão de Maximiano (2008), é que a análise do ambiente externo e interno trazem dados importantes que influenciam diretamente os objetivos, metas e planos das empresas.

### Ambiente econômico

O cenário econômico brasileiro vem demonstrando reação e um pequeno crescimento no final do ano de 2017 e início de 2018, após 4 anos de crise em vários setores, segundo relatório de janeiro da CNI (2018).

Mesmo assim, esse cenário é instável para as empresas que tendem a arriscar mais em um mercado incerto, como os das startups na área de tecnologia.

As incertezas políticas e econômicas permeiam e agem diretamente na saúde financeira das empresas. No caso das startups, há uma redução significativa de possíveis investidores que se retraem diante de um cenário instável e adiam possíveis investimentos esperando que o mercado se estabilize ou retome o crescimento com certa estabilidade.

### Ambiente Tecnológico

Segundo Sebrae (2016) “O futuro dos negócios dependerá da capacidade de gerir as informações nas empresas, transformando-as em conhecimento e transmitindo-as aos interessados. E para que isso aconteça serão necessários investimentos em automação comercial.”

Para Hall (1984, p. 162):

“...visto que o índice de mudanças tecnológicas e de outras mudanças ambientais não é constante para todas as organizações, o grau em que elas precisam desenvolver mecanismos de resposta varia. Para todas, entretanto, a tecnologia continua a ser uma consideração importante”.

Pode-se perceber pela explicação dos autores acima que a tecnologia, mesmo que de pouco impacto, deve ser considerada por todas as empresas. O significado de tecnologia apresenta dois conceitos, conhecimento técnico científico e a aplicação deste conhecimento na transformação de ferramentas para algum fim. Nem sempre a tecnologia será um meio eletrônico. Por isso, as empresas precisam estar atentas em seus processos, buscando meios de aplicar a tecnologia para melhoramento destes.

### O Mercado de Idiomas

Com base em pesquisas realizadas pelos sócios da startup com professores autônomos de inglês, foi constatado *in loco* que a realidade do ensino de idioma particular é desestimulante. O professor não consegue ter a valorização do seu trabalho, por não encontrar no mercado uma ferramenta que dê uma condição de trabalho para ele. Em muitos casos, o professor acaba carregando o material de outras escolas para suas aulas e/ou passa um tempo construindo uma aula. Também foi identificado a falta de gestão dos professores com a sua "rede" de alunos, por não ter um sistema que o auxilie nesse processo, gerando problemas com cobrança e recebimento dos pagamentos. Tanto o professor, quanto o aluno, encontram também dificuldade em flexibilizar suas aulas, não encontrando no mercado opções de aulas em horários especiais.

O mercado de cursos de idiomas, movimenta em média R\$5 bilhões ao ano nas escolas de idioma tradicionais no Brasil. E no Brasil apenas 3% da população fala inglês fluentemente, segundo Feijó (2016).

Com base nessas informações, os sócios da Multiplier identificaram uma oportunidade de preencher essa lacuna no mercado de idiomas e propor uma alternativa viável para professores autônomos e alunos que não conseguem manter horários e dias regulares de estudos.

### Ambiente Interno

Para a análise do ambiente interno, além de entrevistas com os sócios, foi utilizado a ferramenta da qualidade SWOT.

Na construção da matriz SWOT, segundo Maximiano (2008) e Oliveira (2007) a empresa deve identificar os fatores que influenciam suas atividades. Estes fatores são classificados em internos e externos. Os fatores internos são subdivididos em forças e fraquezas. Já os fatores externos são subdivididos em oportunidades e ameaças. A análise SWOT é a compreensão destes fatores e o cruzamento de informações que eles apresentam, buscando compara-los com as diretrizes estratégicas formuladas pela empresa.

A análise SWOT permite aos gestores uma visão clara da situação atual da empresa. Com esta ferramenta, o gestor poderá identificar os pontos fortes, potencializá-los para se tornarem diferenciais competitivos, melhorar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades identificadas e flexibilizar a empresa para adequar-se as ameaças do ambiente externo.

Ambiente Interno	
Forças	Fraquezas
Fator de Inovação	Alto Custo de Implementação
Flexibilidade	Equipe Pequena
Custo Benefício	O MVP pode ser invalidado
Equipe Interdisciplinar	Inexperiência na área
Ecosistema Criativo	Primeiro negócio da maioria dos sócios com startups
Gamificação	Não há plano de Marketing em ação
Atendimento Aluno e Professor	
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
Não existe concorrente direto	Novos Entrantes
Baixa remuneração das redes de ensino	Resistência do Mercado a esse modelo
Altos custos dos materiais das redes de ensino	Infraestrutura de Internet do País
Possibilidade de utilizar a tecnologia para outras áreas	Não conseguir nenhum investidor

**Quadro 2:** Análise SWOT da Startup.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Com base no quadro 2, identificou-se uma fraqueza que pode botar fim ao negócio: a invalidação do MVP.

Caso o produto mínimo viável seja invalidado nos testes iniciais, o produto em si terá que:

- a) Passar por uma reformulação completa; ou
- b) Ser finalizado como fracassado.

Percebe-se também, que os objetivos a serem atingidos pela empresa dependem muito desse primeiro teste do produto.

Isso significa que o objetivo central nesse momento da empresa, é finalizar o MVP e testá-lo no mercado. Conforme ocorra a aderência ao produto, os demais objetivos tornam-se habilitados para serem executados.

E uma ameaça pertinente nesse momento de concepção do produto, seria a de “novos entrantes”. Como explica Ries (2012), o ecossistema das startups é dinâmico e surgem novas empresas e novas tecnologias todos os dias. O risco de uma ideia ser desenvolvida por mais de uma empresa é comum nesse ambiente.

### Definição de Objetivos e Estratégias

Como apontado anteriormente por Ries (2016), os modelos tradicionais de planejamento estratégico não se adequam necessariamente às startups. Isso se deve porque, diferente das empresas tradicionais que apresentam certa estabilidade na projeção de cenários futuros, estabilidade de mercado e ferramentas tradicionais de controle e avaliação – onde é possível definir objetivos, metas e estratégias a médio e longo prazo -, as startups habitam um cenário de incertezas e oscilações inesperadas.

Neste sentido, buscou-se, com base nas entrevistas com os sócios, estabelecer objetivos gerais para o negócio que não sejam comprometidos por essa instabilidade e posteriormente definir as metas que possam contribuir para o atingimento dos mesmos. Inclusive, preferiu-se estabelecer uma ordem de importância no atingimento dessas metas.

Ordem	Objetivos	Metas
1	Lançar a Plataforma	Terminar o MVP (produto mínimo viável) e testar.
2	Infraestrutura Operacional	Organizar o ambiente de trabalho. Mesas, cadeiras, computadores.
3	Organização Financeira	Estabelecer mecanismos de pagamento, cancelamento e reembolso.
4	Elaborar Plano de Marketing	Garantir o esclarecimento da plataforma para futuros usuários. Trabalhar com marketing inbound.
5	Firmar parcerias	Firmar parcerias comerciais com escolas de idioma para intercâmbios e com escolas particulares.
6	Estabilidade financeira de operação. Faturamento de R\$ 8.000,00 por mês.	Vender o serviço para, pelo menos, 20 clientes/usuários e firmar parcerias com escolas.
7	Adquirir financiamento	Conseguir pelo menos um financiador. Inscrever a plataforma nos programas de aceleração.

**Quadro 3:** Objetivos e metas

**Fonte:** Formulado pelo autor com base nas entrevistas e dados coletados.

No caso específico das startups, Ries (2016) acredita que as metas devam ser de curto prazo para médio.

Algo que possa ser medido e ajustado imediatamente quando identificado alguma falha ou uma mudança abrupta no cenário em que ela esteja inserida.

Nesse sentido, utilizou-se a ferramenta SMART para definir as metas que a startup tem para os próximos meses. A ferramenta SMART, segundo Toledo (2016), é uma ferramenta para o atingimento de objetivos que, com base nas metas, amparam todas as fases do planejamento à aplicação. A palavra é um acrônimo para as palavras Specific (específica), Measurable (mensurável), Attainable (alcançável), Relevant (relevante) e Time Bound (tempo definido). Tais metas são aplicadas de modo a estruturar projetos e facilitar a conclusão de objetivos.

Objetivo	Específica	Mensurável	Alcançável	Relevante	Tempo definido
1	Terminar o produto mínimo viável.	Funcional. Produto central a ser desenvolvido e testado.	Funções de match, material em pdf e contratação financeira.	Início das operações para começar a testar e validar.	Dois meses
2	Estrutura da Sala sede do escritório e do ambiente de produção.	Ambiente interno de operação.	Adquirir mais uma mesa, 4 cadeiras, 2 puffs, internet estável e ar condicionado.	Aumento da produtividade da equipe.	Três meses
3	Organizar o sistema financeiro da empresa.	Ferramentas funcionais para a gestão financeira.	Estruturar o CFO.	Sistema responsável por dar suporte a monetização do produto.	Dois meses
4	Iniciar processo de inserção no mercado.	Postagem de conteúdos direcionados diariamente.	Criar as contas em redes sociais e produzir conteúdo direcionado.	Divulgação do serviço e da plataforma para possíveis usuários.	Três meses
5	Parcerias com escolas.	Firmar parcerias com 5 escolas de idiomas de outros países.	De 1 a 5 escolas.	Vender um diferencial no serviço com intercâmbios.	Três meses
6	Faturamento usuários	Faturar R\$ 3.000,00 por mês com alunos	de 0 para 3 mil em 3 meses	É o faturamento inicial referente aos usuários	Três meses

	Faturamento escolas	Faturar R\$ 5.000,00 por mês com escolas	0 para 5 mil em 3 meses	faturamento inicial referente as escolas	Três meses
7	Inscriver o produto nos programas de aceleração	Inscriver em dois programas de aceleração.	Inscriver o programa Darwin de aceleração.	Aporte de R\$ 6.000,00 para deslocamento, cursos e mentoria.	Três meses
	Apresentar o produto para grupos de investidores	Conseguir dois investidores anjos.	Conseguir um investidor anjo.	Aporte financeiro para desenvolver mais a plataforma, contratar pessoas, expandir a atuação e o fornecimento do serviço.	Cinco meses

**Quadro 4:** Análise SMART dos objetivos e metas

**Fonte:** Formulado pelo autor com base nas entrevistas e dados coletados.

Conforme o quadro 3 e 4, a estratégia central para que a empresa consiga desenvolver bem suas atividades e atingir os seus objetivos, é terminar e testar o MVP (produto mínimo viável). Assim poderá mensurar a permeabilidade da plataforma e do serviço.

Posteriormente, deve focar na criação de um plano de marketing e na monetização do serviço, estabelecendo um plano de marketing inbound (marketing de conteúdo) e estruturar o sistema financeiro de pagamentos, cancelamentos, reembolsos e fluxo de caixa.

Por fim, estabilizar o fluxo financeiro para custeio e pro-labore, e apresentar a plataforma para possíveis investidores.

Nota-se que o planejamento se preocupou em estabelecer um prazo curto para as ações e metas, uma janela de dois meses a cinco meses a contar da entrega do plano. Sendo que a última meta - conseguir investidores -, necessita dos dados de mensuração, atuação, permeabilidade e monetização da plataforma afim de compor um relatório completo para apresentação.

### Execução e Avaliação

A execução e avaliação é a última fase proposta por Maximiano (2008) em seu método de formulação do Planejamento Estratégico. Trate-se da fase de validação dos objetivos e metas através das estratégias elaboradas.

Nesta fase, o plano estratégico é formalizado em um documento e apresentado à Startup, ficando a cargo da liderança estratégica da empresa avaliar e decidir pela implementação do plano (REIS, FERREIRA e ARAÚJO, 2016).

A liderança também ficará responsável pela divisão das tarefas e responsabilização dos colaboradores e sócios por suas implementações.

Uma vez que a empresa decida pela implementação deste planejamento estratégico, é de responsabilidade da liderança estratégica estabelecer medidores de resultados que permitirão mensurar a efetividade das ações estabelecidas e avaliar os resultados obtidos, através de indicadores, com a implementação das

ações. Caso alguma ação não traga resultados esperados, a empresa então deve adotar ações corretivas (REIS, FERREIRA e ARAÚJO, 2016).

No caso particular das Startups, Ries (2016) orienta que esse controle e avaliação devam ser feitos em janelas de testes pequenas, afim de acompanhar as oscilações mercadológicas e do próprio produto diante do mercado que está querendo se inserir. O tempo de reação é fator crítico para o sucesso e estabilidade da empresa.

### Considerações finais

Neste artigo foi apresentado uma avaliação da metodologia de Maximiano aplicada ao contexto de uma startup, a qual é responsável por uma tecnologia inovadora no ramo de soluções tecnológicas para o setor educacional de idiomas, aplicando os 6 estágios de desenvolvimento do planejamento estratégico e levando em consideração as particularidades desta empresa e do espectro das startups.

Todos os estágios da metodologia de Maximiano são mensuráveis e atingíveis na proposição do planejamento estratégico para a startup estudada, salvaguardando às particularidades inerentes ao ecossistema das startups.

O plano de ação apresentado, através da ferramenta SMART, deve ser integrado com as ações já previstas pela empresa. O cronograma de execução das estratégias deve ser feito pelos próprios administradores da empresa, sendo que variará conforme a empresa cumpra os seus objetivos.

Vale destacar aqui o ponto crítico identificado através da ferramenta SWOT: finalização e testes do MVP (produto mínimo viável). Caso ocorra o insucesso, a startup terá de repensar seu modelo de trabalho e produto.

Outro ponto de destaque é o dinamismo do ecossistema das startups. Como a incorporação de tecnologia é inerente à essas organizações, a oscilação nos objetivos e metas é estimulada e imprevisível. Ou seja, a incorporação de uma tecnologia pode mudar completamente o planejamento estratégico, o foco e até mesmo o produto ou natureza da organização.

Diante disso, registra-se que as atuais metodologias de formulação de planejamento estratégico estão “engessadas” a estruturas mais complexas e corporativas que demandam tempo, equipe especializada e controle de curto, médio e longo prazo. Ou seja, há necessidade de se desenvolver modelos mais dinâmicos e ágeis, voltados à pessoas não especializadas com foco no curto prazo.

O planejamento estratégico para startups ainda é algo novo, carecendo de estudos mais aprofundados e formulação de metodologias voltadas à essa categoria de empresas.

### Referências

- ANSOFF, I. H. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ARRUDA, C.; COSTA, V.; COZZI, A.; NOGUEIRA, V. **Causas da Mortalidade de Startups Brasileiras: O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado?** Fundação Dom Cabral. 2012
- CASTELLO, D. **Como construir e executar seu Planejamento Estratégico: Um guia de boas práticas para empreendedores**. São Paulo: Endeavor Brasil, 2014.
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DORF, B.; BLANK, S. **Startup: Manual do Empreendedor, o guia passo a passo para construir uma grande empresa**. São Paulo: Alta Books, 2014.
- FEIJÓ, Bruno Vieira, Portal Exame, 2017. Os novos empreendedores da educação. Disponível em: <https://viewer.aemmobile.adobe.com/index.html#project/a40e8a12-530c-4443-a1a4->

[044cf81de7cb/view/edicao\\_343\\_agosto\\_2017/article/pegn-dj-6e83077a-dcd6-4ad4-bcceb3aa1f94921d](https://doi.org/10.1108/044cf81de7cb/view/edicao_343_agosto_2017/article/pegn-dj-6e83077a-dcd6-4ad4-bcceb3aa1f94921d). Acessado em 20 de fevereiro de 2018.

GITAHY, Yhuri. Portal Revista Exame, O que é uma Starup?, 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>. Acesso em 3 de janeiro de 2018.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

REIS, B. C. M, FERREIRA, E. A. e ARAÚJO, S. R. **Elaboração do planejamento estratégico em uma startup do ramo de soluções tecnológicas para dispositivos móveis**. In: XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Anais. Paraíba: João Pessoa, 2016.

RIES, E. **A Startup Enxuta: Como os Empreendedores Atuais Utilizam a Inovação Contínua para Criar Empresas Extremamente Bem-sucedidas**. São Paulo. Lua de Papel, 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), 2013. **O que é uma empresa Startup?** Disponível em: <https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/texto/o-que-e-uma-empresa-startup>. Acessado em 10 de fevereiro de 2018.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

TOLEDO, Marcelo. Portal Marcelo Toledo. Indicadores e metas SMART, 2015. Disponível em: <http://marcelotoledo.com/indicadores-metas-smart-conheca-o-metodo/>. Acessado em 10 de janeiro de 2018.