



## ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM STARTUPS: EXPLORANDO AS PRÁTICAS E O CONTEXTO ATUAL DAS INDTECHS CAPIXABAS

ANALYSIS OF STRATEGIC PLANNING IN STARTUPS: EXPLORING PRACTICES AND THE CURRENT CONTEXT OF CAPIXABA'S INDTECHS

ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN STARTUPS: EXPLORACIÓN DE LAS PRÁCTICAS Y EL CONTEXTO ACTUAL DE LAS INDTECHS CAPIXABAS

Henrique Caser Mill <sup>1</sup>, Lara Gorayeb Vargas <sup>2</sup>, Thiago de Almeida Rodrigues <sup>3</sup>, Rhuan Jadjeschi Oliveira <sup>4</sup>, Jamilly Furtado Soanno <sup>5</sup>, & Thiago Corrêa Knupp <sup>6</sup>

<sup>1 2 3 4 5 6</sup> Universidade Federal do Espírito Santo, Campus Goiabeiras

<sup>1</sup>henrique.mill@edu.ufes.br <sup>2</sup>lara.vargas@edu.ufes.br <sup>3</sup>thiago.a.rodrigues@ufes.br <sup>4</sup>rhuan.j.oliveira@edu.ufes.br  
<sup>5</sup>jamilly.soanno@edu.ufes.br <sup>6</sup>thiago.knupp@edu.ufes.br

### ARTIGO INFO.

Recebido: 08.02.2024

Aprovado: 13.03.2024

Disponibilizado: 17.03.2024

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento estratégico; Startup indtech; Tecnologia industrial.

**KEYWORDS:** Strategic planning; Startup indtech; Industrial technology.

**PALABRAS CLAVE:** Planificación estratégica; Startup indtech; Tecnología industrial.

\*Autor Correspondente: Rodrigues, T. de A.

### RESUMO

A intensificação da competição no cenário empresarial tem impulsionado as startups a formalizar suas práticas internas para ampliar sua presença de mercado. O planejamento estratégico assume papel central nesse processo. Contudo, a literatura carece de estudos com foco na concepção e execução do planejamento estratégico em startups de tecnologia industrial, também conhecidas como *indtechs*. Este estudo visa analisar a dinâmica de elaboração e implementação do planejamento estratégico nessas startups, buscando identificar padrões de êxito e áreas de melhoria. Deste modo, uma pesquisa de levantamento foi conduzida, aplicando um questionário a cinco gestores de *indtechs* no Espírito Santo. Os resultados mapearam aspectos relevantes no planejamento estratégico em startups, como o processo de elaboração do planejamento, a execução do planejamento, o horizonte de tempo, as ferramentas mais utilizadas, a relevância interna do planejamento e o acesso a investimentos externos, destacando boas práticas e desafios. Por fim, este estudo oferece *insights* valiosos para que outras *indtechs* elaborem seus próprios planos estratégicos, abordando as especificidades desse processo em startups, enriquecendo assim a literatura sobre o tema.

### ABSTRACT

The intensification of competition in the business environment has driven startups to formalize their internal practices to expand their market presence. Strategic planning plays a central role in this process. However, the

literature lacks studies focusing on the conception and execution of strategic planning in industrial technology startups, also known as *indtechs*. This study aims to analyze the dynamics of elaborating and implementing strategic planning in these startups, seeking to identify patterns of success and areas for improvement. Thus, a survey was conducted, applying a questionnaire to five managers of *indtechs* in Espírito Santo. The results mapped relevant aspects of strategic planning in startups, such as the planning elaboration process, plan execution, time horizon, most used tools, internal relevance of planning, and access to external investments, highlighting best practices and challenges. Finally, this study provides for other *indtechs* to develop their own strategic plans, addressing the specificities of this process in startups, thus enriching the literature on the subject.

### RESUMEN

La intensificación de la competencia en el escenario empresarial ha llevado a las startups a formalizar sus prácticas internas para ampliar su presencia en el mercado. La planificación estratégica desempeña un papel central en este proceso. Sin embargo, la literatura carece de estudios centrados en la concepción y ejecución de la planificación estratégica en startups de tecnología industrial, también conocidas como *indtechs*. Este estudio tiene como objetivo analizar la dinámica de elaboración e implementación de la planificación estratégica en estas startups, buscando identificar patrones de éxito y áreas de mejora. Por lo tanto, se llevó a cabo una investigación de levantamiento, aplicando un cuestionario a cinco gerentes de *indtechs* en Espírito Santo. Los resultados mapearon aspectos relevantes de la planificación estratégica en startups, como el proceso de elaboración de la planificación, la ejecución de la planificación, el horizonte temporal, las herramientas más utilizadas, la relevancia interna de la planificación y el acceso a inversiones externas, destacando buenas prácticas y desafíos. Finalmente, este estudio proporciona ideas valiosas para que otras *indtechs* elaboren sus propios planes estratégicos, abordando las especificidades de este proceso en startups, enriqueciendo así la literatura sobre el tema.

## INTRODUÇÃO

Desde o evento que ficou conhecido como “bolha da internet”, no final da década de 1990, o termo *startup* cresceu notoriamente no meio empresarial, atraindo cada vez mais atenção do mercado financeiro global e dos grandes grupos de investimento. Este tipo de empresa apresenta características singulares, sobretudo pelo alto risco associado. Segundo Barroca (2012) *startups* são como empresas novas, geralmente criadas por jovens que apostam em projetos promissores na área da inovação e que apresentam como negócio central, por norma, a pesquisa, a investigação e o desenvolvimento de novas ideias. Segundo Nogueira e Oliveira (2015), 25% das *startups* deixam de existir em menos de um ano, enquanto 75% delas não duram 13 anos.

No Brasil, o mercado de *startups* apresentou um robusto crescimento nas últimas décadas. Conforme dados da Associação Brasileira de *Startups* (Abstartup), a quantidade de *startups* aumentou de pouco mais de mil em 2003 para mais de doze mil (Abstartup, 2022), sendo pouco mais de 3,6 mil do setor de tecnologia da informação (Cortex, 2023). Segundo o Mapeamento de *Startups* do Espírito Santo, realizado por EDP e Liga Ventures (2022), existem 114 *startups* no estado, divididas em 13 dos 78 municípios. Neste cenário, destacam-se as *startups* industriais, também conhecidas como *indtechs*, que são *startups* que desenvolvem soluções voltadas para indústrias. Segundo dados da Abstartup (2022), existem 51 *startups* desse setor no Brasil.

Para ter uma perspectiva de como esse tipo de empresa elabora suas estratégias de atuação no mercado, esta pesquisa tem como foco o planejamento estratégico, que enquanto metodologia foi originalmente criado nos Estados Unidos na década de 1960, com o objetivo de auxiliar na formação e implementação de estratégias que poderiam maximizar a capacidade competitiva de uma organização (Barbosa & Brondani, 2005). O planejamento estratégico em *startups* possui algumas particularidades evidenciadas na literatura como o fato de muitas vezes ser formulado apenas pelo dono da empresa sem passar por um processo formal (Gelderen et al., 2000) bem como considerar um horizonte de tempo menor para o planejamento (Ries, 2012). Contudo, este tema ainda é pouco explorado de maneira prática na literatura.

Neste contexto, um dos problemas desta pesquisa reside na pequena quantidade de estudos sobre o planejamento estratégico em *startups* do setor industrial. Essa carência de investigação resulta em uma falta de compreensão sobre como as *startups indtechs*, que se dedicam a desenvolver soluções para a indústria, abordam seu planejamento estratégico e como isto pode impactar sua sustentabilidade e sucesso a longo prazo. Deste modo, esta pesquisa tem como objetivo analisar o processo de elaboração e aplicação do planejamento estratégico em *startups* de tecnologia industrial do Espírito Santo, por meio de evidências obtidas em uma *survey*, a fim de compreender as boas práticas, os desafios e os resultados obtidos a partir deste planejamento.

Para atingir o objetivo proposto, esta pesquisa está estruturada inicialmente com uma revisão da literatura, abordando conceitos e ferramentas do planejamento estratégico. Em

seguida, a metodologia descreve as etapas da pesquisa, identificando as empresas que participaram da *survey* e o processo de elaboração e teste do questionário. Com base nos dados obtidos, as contribuições práticas e teóricas estão descritas no capítulo de resultados e discussões. Por fim, o artigo conclui com as considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

### REFERENCIAL TEÓRICO

A palavra estratégia tem origem do grego *stratego*, que significa general, comando de exército, cargo ou dignidade do chefe militar, assim como aptidão para comandar (Serra, Torres, & Torres, 2004). Na divisão dos aspectos da guerra nas batalhas napoleônicas, entre operacional, tático e estratégico, o aspecto de estratégia estava ligado à ideia de horizonte de longo prazo, o que indica estar diretamente relacionada ao planejamento (Carvalho & Laurindo, 2010).

O conceito de estratégia pode ser encontrado em diferentes sentidos e contextos, além da possibilidade de estar presente tanto na esfera acadêmica, quanto no dia a dia das empresas. Diante das múltiplas abordagens e modelos de análise do termo “estratégia”, Mintzberg et al. (2006) estabelecem cinco definições com objetivo de englobar as possibilidades de visualização deste conceito, são elas: i) Plano, sendo tipos de ações conscientemente realizada, um conjunto de atitudes para lidar com certa situação ou realidade; ii) Pretexto, utilizado apenas como um tipo de “manobra” para, em um momento específico, enganar um competidor, ou concorrente; iii) Padrão, parte do princípio de que estabelecer um plano não é suficiente, faz-se necessário criar uma definição que abranja o comportamento resultante dessa ação - especificamente um padrão em fluxo de ações; iv) Posição, significa uma maneira de colocar a organização em um “ambiente”; a estratégia passa a ser a mediação entre a companhia (interno) e o ambiente (externo); e v) Perspectiva, que ao contrário da definição anterior, busca um olhar totalmente interno à organização, mais especificamente para os definidores da estratégia organizacional. Nesta definição, a estratégia é para a organização, o que a personalidade é para um indivíduo.

Em termos do pensamento estratégico, existe um contínuo que muda de um extremo a outro entre as abordagens descritiva e prescritiva segundo Hurst (2001). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) escreveram o livro “Safári de Estratégia”, que traz uma síntese dos pensamentos sobre o tema “estratégia” até o ano 2000. As contribuições mais relevantes foram classificadas em dez pontos de vista distintos, caracterizados como as dez escolas do pensamento estratégico.

Para as escolas de pensamento sobre formulação de estratégia de caráter analítico e prescritivo (que buscam instruir), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000) descrevem as seguintes: *Design*, Planejamento e Posicionamento. Já para as escolas e pensamento sobre formulação de estratégias de caráter descritivo que buscam antes inspirar a imaginação, os autores classificam as seguintes: Empreendedorismo, Cognitivo, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuracional.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No âmbito organizacional, “planejamento” significa tomar decisões de maneira antecipada, visando alcançar determinados objetivos de longo prazo estabelecidos internamente. Deste modo, o planejamento se baseia na definição clara da missão, visão e valores da empresa. A missão representa o propósito fundamental da organização, indicando o que ela faz, para quem e qual valor busca entregar (Porter, 2004). A visão, por sua vez, é uma declaração do estado futuro desejado da empresa, estabelecendo aspirações de longo prazo e fornecendo uma direção para o desenvolvimento do negócio (Collins, 2020). Já os valores representam os princípios fundamentais que norteiam o comportamento e as decisões da empresa, refletindo sua cultura organizacional. Portanto, é necessário que se estabeleçam valores e prazos para cada uma das metas definidas no planejamento estratégico, como forma de guiar as ações, dar foco aos esforços e ter formas concretas de avaliar o desenvolver deste planejamento (Estrada & Almeida, 2007).

Um modelo amplamente utilizado para elaboração do planejamento estratégico é o modelo de Porter, que aplica uma estrutura rigorosa e validada para entender a concorrência da indústria por meio de cinco forças. Para se estabelecer uma estratégia competitiva formulada de forma adequada, deve-se necessariamente relacionar a organização com o meio a qual está inserida. Nesse sentido, é estabelecido um conjunto de cinco forças básicas que determinam o potencial lucrativo de uma empresa. São elas: ameaças de novos entrantes, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes (Porter, 2004).

Outra ferramenta amplamente utilizada no Planejamento Estratégico é a Análise SWOT. O termo SWOT é uma sigla derivada do inglês que significa *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Cada um dos quadrantes presentes na análise SWOT tem como objetivo auxiliar no diagnóstico estratégico que, segundo Leitão (1996), é o coração e parte central do processo de formulação da estratégia corporativa. Por meio deste processo, é possível identificar as características internas da organização (forças e fraquezas), além de captar o cenário externo (oportunidades e ameaças), possibilitando, dessa forma, que o planejamento seja capaz de abranger todas as especificidades relacionadas ao funcionamento do negócio.

Outra metodologia é o *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC é um conjunto abrangente de indicadores que fornece uma visão rápida e completa do negócio, traduzindo a estratégia de uma organização em ações tangíveis e mensuráveis. Além das medidas financeiras, que revelam os resultados das ações passadas, o BSC inclui também indicadores operacionais relacionados à satisfação do cliente, processos internos e atividades de inovação e aprimoramento organizacional. A gestão de uma organização enfrenta desafios complexos, exigindo que os gestores tenham uma visão mais abrangente do desempenho em múltiplas áreas de forma simultânea. Nesse sentido, o BSC permite que o negócio seja visto de quatro perspectivas diferentes e importantes que podem ser respondidas por quatro perguntas: Como os clientes nos veem? Em que devemos nos destacar? Podemos continuar a melhorar e criar valor? Como nós devemos parecer para os acionistas? (Kaplan & Norton, 1992).

Por fim, outra metodologia que auxilia na construção do Planejamento Estratégico são os OKRs (*objectives and key-results*), e em português objetivos e resultados-chave. Criada pela Intel em meados da década de 1990, o modelo de OKR consiste em um *framework* para definir e acompanhar objetivos e seus resultados (Zhou & He, 2018). A utilização desse modelo tem como princípio definir objetivos, pautados na estratégia de longo prazo da organização e, definir, a partir disso, resultados-chave a serem metrificados para alcançar tais objetivos. Ao longo deste processo, tem-se a presença de gestores e times, pois se trata de um modelo que necessita da participação ativa dos envolvidos para que a execução seja efetiva (Niven & Lamorte, 2016).

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM STARTUPS

O presente trabalho tem como foco de análise um nicho particular e específico de empresas, denominadas *startups*, que significam, segundo Gitahy (2016), um grupo de pessoas trabalhando com uma ideia diferente, ou inédita, que pode trazer retorno financeiro significativo. Outra visão sobre *startup* é trazida por Dorf e Blank (2012), que definem *startup* como uma empresa em busca de um modelo de negócio escalável e repetitivo, que seja viável e vivenciado num ambiente de elevado risco e incerteza.

Esse modelo de negócio possui características muito particulares, sobretudo pela grande instabilidade de sua existência e alto risco associado. Portanto, ao analisar o planejamento estratégico deste tipo de organização, é necessário considerar tais particularidades que podem influenciar diretamente na aplicação da estratégia em busca da perpetuação da empresa no mercado. Um exemplo é o horizonte de tempo, que segundo Certo (2003) deve ser entre três e cinco anos, de forma que haja tempo suficiente para que o planejado se cumpra, em caso de sucesso, ou não. Corroborando com esta perspectiva, como o cenário das *startups* comumente apresenta grande incerteza, aliado a grandes possibilidades de variação em um curto intervalo de tempo, Ries (2012) aconselha que o planejamento seja definido, revisado e, possivelmente reajustado, considerando janelas de tempo inferiores.

Outro fator relevante em relação ao planejamento estratégico em *startups* foi abordado por Gelderen et al. (2000). Segundo os autores, devido à influência dominante do fundador do negócio, pode-se dizer que a forma com que ele lida com as decisões estratégicas pode ser considerada a estratégia da organização. Em alguns casos, a influência profunda dos fundadores em suas empresas, aliado a seu domínio na tomada de decisões, permite supor um alto grau de equivalência entre os níveis de análise individual e organizacional (Dickson & Weaver, 1997).

## METODOLOGIA

### APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS

Esta pesquisa utilizou o método *survey*, onde foram entrevistados fundadores e gestores de cinco *startups indtech* sediadas na região metropolitana de Vitória, Espírito Santo. Esse modelo de classificação se refere a *startups* que desenvolvem soluções para aplicações em quaisquer processos industriais, como na otimização da cadeia de suprimentos, mapeamento e automatização de processos, transformação digital, entre outros. A real identidade das empresas estudadas não será identificada, sendo utilizado um nome fantasia para cada.

A Empresa Inova Tech é uma *startup* fundada em 2020, com sede em Vitória - ES, que atua com soluções utilizando inteligência artificial para a indústria, tanto na operação, como na manutenção industrial. O entrevistado é fundador da *startup* e ocupa o cargo de CEO desde o início. Possui graduação e mestrado na área de ciências da computação.

Outra presença notável é a *startup* Brasil Digital foi fundada em 2020, também com sede na capital do Espírito Santo, e possui atuação centrada na manutenção prescritiva, utilizando inteligência artificial para analisar diversos sensores e sistemas, com o objetivo de fornecer recomendações específicas de modo a evitar perdas de produção na indústria. O entrevistado é fundador da *startup* e ocupa o cargo de CEO desde o início. Possui graduação e mestrado na área de engenharia.

Já a empresa Tecno Fusion foi fundada no ano de 2020, também na cidade de Vitória - ES. A atuação da *startup* é por meio de uma solução de gestão do planejamento e controle da produção na indústria, dividida em três frentes principais: controle, sequenciamento e planejamento. O entrevistado é um dos quatro sócios fundadores da *startup* e hoje ocupa o cargo de CEO. Possui pós-graduação em engenharia.

A Empresa Nano Tech foi fundada no ano de 2017, com sede em Vila Velha - ES. Como produto, tem um sistema de gerenciamento de informações de laboratórios, desenvolvido especificamente para as operações de controle de qualidade na indústria, propiciando centralidade de informações, rastreabilidade de dados, segurança e eficiência. O entrevistado é fundador e CEO da *startup* desde o início. Possui segundo grau completo.

Por fim a empresa Quantum foi fundada em 1997, e possui sede na cidade de Vitória - ES. Trata-se de uma *startup* que utiliza tecnologias próprias para solucionar problemas complexos, de diversos setores da indústria, sobretudo em três frentes principais: dimensionamento, rastreamento e logística 4.0, além de projetos específicos. O entrevistado é fundador e CEO da *startup* desde o início. Possui pós-graduação em ciência da computação.

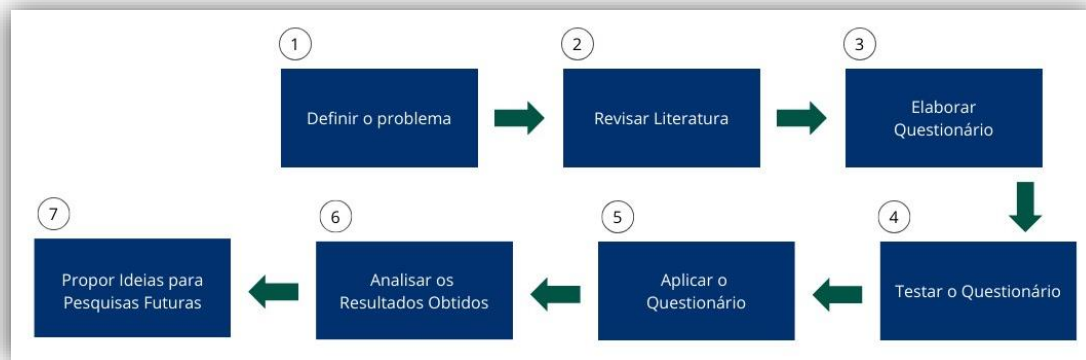
## ETAPAS DA PESQUISA

### DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A definição do problema abordado neste estudo é um reflexo da dinâmica notável e da evolução significativa observadas no cenário das *startups*, tanto em termos de volume quanto de valor. Nesse contexto, o planejamento estratégico para *startups* torna-se um tema de grande relevância, uma vez que a formulação de estratégias completas e adaptáveis são componentes críticos para o sucesso em um ambiente caracterizado por mudanças rápidas e incertezas constantes (Figura 1).



Figura1. Etapas da pesquisa.



Fonte: Autores (2023).

No entanto, apesar do crescimento do setor, a literatura acadêmica ainda carece de uma exploração abrangente da importância do planejamento estratégico como fator determinante para o sucesso sustentável das *startups*. Portanto, este estudo visa preencher essa lacuna, contribuindo para uma compreensão mais profunda e embasada das estratégias de planejamento adotadas pelas *startups* e seu impacto em seu desempenho e crescimento no contexto em expansão.

#### REVISÃO DA LITERATURA

Foram utilizadas as plataformas *Web of Science* (WOS) e *Scopus*, restringindo os artigos publicados entre 2000 e 2022. As principais palavras-chave buscadas foram, “planejamento estratégico”, “*startup*”, “*startup industrial*”, e suas equivalentes em inglês - “*strategic planning*”, “*indtech startup*”.

Além disso, foi fundamental recorrer aos tradicionais manuais de planejamento estratégico, de autores como Michael Porter e Henry Mintzberg, tendo sempre em vista trabalhos com aplicações práticas desses e outros métodos utilizados no planejamento estratégico de empresas, como o *Balanced Scorecard* (BSC), *Objectives and Key Results* (OKRs), entre outros.

#### ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Para compreender melhor o cenário sobre o planejamento estratégico das *startups* estudadas, buscou-se identificar como elas se comportam na formulação e na execução do plano estabelecido, as ferramentas que utilizam na construção das etapas do planejamento e o grau de envolvimento das pessoas envolvidas nas rotinas, por meio de um questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas a ser respondido pelos CEO’s dessas empresas.

Inicialmente, foram elaboradas perguntas abertas sobre o perfil do empresário com a finalidade de documentar informações pessoais, além de observar tendências de perfil do empreendedor do segmento. Em seguida, foram elaboradas perguntas abertas e fechadas sobre o planejamento estratégico, sua importância, ferramentas utilizadas na construção, grau de envolvimento dos funcionários na elaboração e execução do planejamento para aprofundar a compreensão de modo de construção dos planejamentos estratégicos das diferentes empresas estudadas, suas similaridades e diferenças.

É importante destacar que também foram elaborados questionamentos abertos e fechados relacionados a ferramentas já conhecidas como Análise SWOT, OKRs, *Balanced Scorecard* e 5 Forças de Porter, citadas no referencial teórico deste estudo para entender se realmente são utilizadas na prática.

Por fim, o questionário trouxe a importância de examinar como o planejamento estratégico impacta na captação de investimento, desenvolvimento de novos produtos, criação da cultura organizacional, assim como possíveis desafios e impactos futuros que o planejamento pode trazer nos resultados dessas empresas.

#### TESTE DO QUESTIONÁRIO

Para fins de validação do questionário elaborado e eventuais correções, foi realizado um teste do questionário com a *Head* de Recursos Humanos (RH) de uma *startup* de tecnologia industrial. A entrevista durou 25 minutos para discorrer sobre as 34 questões elaboradas.

Ao longo do processo, foi sugerida a alteração em um dos tópicos da pergunta 25, que aborda possíveis alvos das *startups* em relação à captação de investimento externo. A opção “VC” (*Venture Capital*) foi substituída por “Venda”, já que esta já era abordada por outra opção, “CVC” (*Corporate Venture Capital*). Além disso, foi mencionado que o sequenciamento de perguntas do questionário é condizente com o proposto, abordando todos os assuntos relevantes para a construção deste estudo. Após o teste, o questionário foi reformulado, de forma que a versão final possui um total de 34 perguntas, sendo 15 fechadas e 19 abertas.

#### APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Na etapa de aplicação do questionário deste estudo, o público-alvo foi composto por gestores fundadores que desempenham um papel fundamental na gestão de suas empresas. Esses líderes não apenas supervisionam as operações e processos, mas também desempenham um papel crítico no planejamento estratégico das *startups*, o qual é o foco deste estudo. Já em relação às *startups*, quatro delas têm de três até seis anos de vida e apenas a empresa Quantum existe há 26 anos.

#### RESULTADOS OBTIDOS

A partir dos dados obtidos por meio da aplicação do questionário, emergiram discussões acompanhadas de tabelas e gráficos que ilustram os resultados oriundos das entrevistas. Esses resultados foram analisados à luz da literatura, direcionando o foco para as temáticas inerentes ao planejamento estratégico, abrangendo aspectos como ferramentas de gestão e monitoramento, a participação ativa da equipe, o horizonte de tempo, a influência dos gestores e outros formuladores do planejamento, a relevância desses processos, a percepção do grau de maturidade dos gestores, entre outros.

As contribuições práticas advindas dos resultados e discussões são questões relevantes, tais como a valorização das ferramentas de gestão no processo de planejamento estratégico, enfatizando a influência positiva da participação ativa da equipe nesse processo e destacando a imperatividade de lideranças sólidas no contexto estratégico. Além disso, a pesquisa enriquece a literatura existente sobre planejamento estratégico, contribuindo de maneira mais específica para o cenário das *indtechs*.



## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A fim de compreender o processo de elaboração e execução do planejamento estratégico em *startups* de tecnologia industrial, foi aplicado um questionário contendo perguntas direcionadas à elaboração e execução do planejamento estratégico; horizonte de tempo considerado; principais ferramentas utilizadas; sucessos e desafios; desdobramentos internos e busca por investimento externo. A seguir são apresentados os resultados e discussões

### PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para entender como funciona o processo de elaboração do planejamento estratégico nas cinco *startups* analisadas por este estudo, foram realizados questionamentos acerca de todas as etapas deste processo, individualmente, a cada um dos gestores entrevistados.

A pergunta inicial do questionário é sobre a existência ou não de planejamento estratégico na *startup*, todas as respostas foram positivas. Em seguida, foi abordado quem são os responsáveis pela elaboração do planejamento e se estes possuem alguma qualificação específica para isso. Quatro gestores responderam que são os principais formuladores do planejamento, porém possuem auxílio de outras pessoas da empresa. A resposta que mais divergiu foi da empresa Tecno Fusion, que relatou que “hoje possuem um conselho escolhido pelos sócios, que é responsável pela elaboração do planejamento, e quem lidera o conselho não é o CEO”.

Sobre a qualificação para realização destes planejamentos, nenhum dos entrevistados disse ter feito algum curso ou capacitação específica sobre elaboração e/ou execução de planejamento estratégico. A temática seguinte abordada pelo questionário foi sobre a participação direta do CEO e outros funcionários da empresa na elaboração do planejamento estratégico. Inicialmente, foi questionado se o CEO deve ser o principal formulador do planejamento estratégico. Os gestores da Inova Tech e Quantum foram enfáticos ao dizer que sim, por possuírem uma visão estratégica do negócio mais qualificada, segundo a visão dos entrevistados, do que qualquer outra pessoa, sobretudo se ele for também o fundador, que é o caso das empresas citadas.

Os outros três gestores - Brasil Digital, Tecno Fusion e Nano Tech - não discordaram, porém enfatizaram que depende de alguns fatores particulares de cada empresa, como o estágio de maturidade. Contudo concordam que a participação ativa do CEO neste processo é essencial. Aliada a essa pergunta, foi questionado se o CEO deve ser o único responsável pela formulação do planejamento, e a resposta foi enfaticamente negativa, por parte de todos os gestores entrevistados.

O tema da personalidade do gestor/fundador foi mais bem explorado na última pergunta desta temática, sobre o quanto ele acredita que a visão do CEO influencia na elaboração do planejamento, utilizando uma de 1, não acredito, a 5, acredito fortemente. Apenas o gestor da Brasil Digital não avaliou com a nota máxima. Ele considera como nota 4 atualmente, e ressaltou que a personalidade do gestor é de grande influência, porém acredita que não é suficiente para chegar ao valor máximo da escala. Os outros quatro gestores avaliaram essa

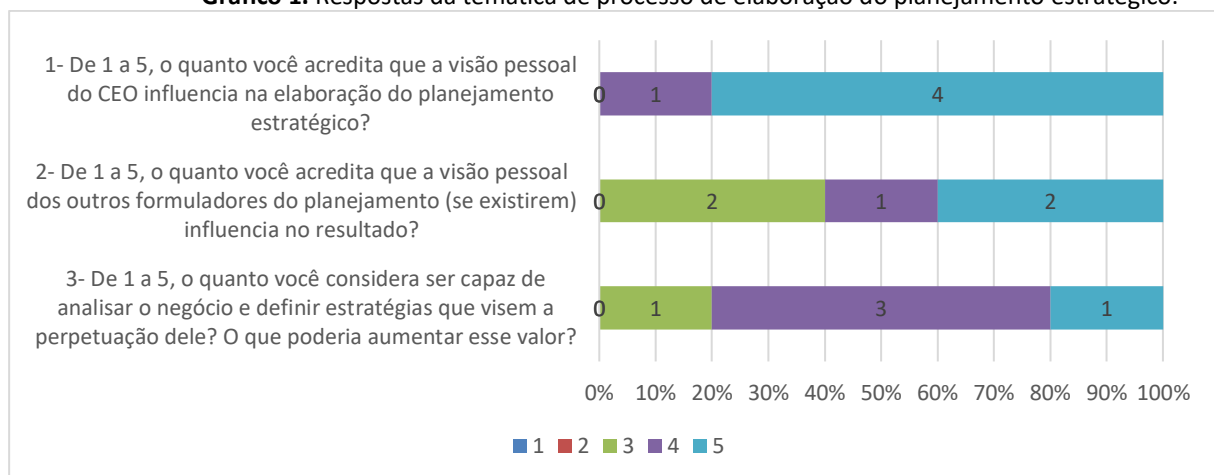
questão como 5. Foi ressaltado pelo gestor da Tecno Fusion sobre a necessidade do CEO “puxar” o planejamento do negócio à frente de qualquer outro, por isso a importância da visão pessoal de negócio dele. De forma geral, todos os cinco gestores estão alinhados com a visão de Gelderen et al. (2000) a respeito da influência dominante do fundador do negócio no planejamento.

Tendo em vista que nenhum dos gestores entrevistados mencionou ter elaborado o planejamento estratégico sozinho, eles foram questionado sobre qual é o envolvimento dos outros colaboradores neste processos. Apenas o gestor da Quantum disse acreditar que este envolvimento é baixo, alocando valor 2. Segundo ele, o processo ainda é muito conduzido pelo mesmo, de modo que o envolvimento das outras pessoas é secundário, como forma de suporte. Os outros quatro gestores deram valores entre 4 e 5 nessa pergunta, ou seja, consideram que os outros elaboradores do planejamento dentro da *startup* possuem um envolvimento grande nesta etapa.

Ainda sobre o envolvimento dos demais colaboradores, o gestor da Inova Tech afirmou que “atualmente considero que o envolvimento é 5, mas anteriormente era bem inferior, talvez 3”. Quando questionado sobre o que gerou esse aumento, ele complementou dizendo que “quando desdobramos o planejamento estratégico por área do negócio, cada líder passou a ter um papel fundamental em definir as metas para sua área, e isso fez com que tanto o envolvimento deles crescesse, como os resultados se tornassem mais palpáveis e alcançáveis. Foi uma mudança da água para o vinho”.

Por fim, seguindo na perspectiva da atuação pessoal do gestor/fundador da *startup*, foi questionado, o quanto o entrevistado acredita se considerar capaz de analisar seu negócio e definir estratégias que visem a perpetuação do mesmo. Todos os cinco gestores entrevistados deram respostas entre 3 e 4 nessa questão, justificando que há espaço para evoluir. Segundo o CEO da Inova Tech, “temos clareza de onde queremos chegar. Acho que é possível aumentar esse valor cumprindo as metas que foram planejadas ao longo do tempo, aprendizado e experiência são essenciais”. O Gráfico 1 sintetiza as respostas dos CEOs em relação às perguntas da temática do processo de elaboração do planejamento estratégico.

**Gráfico 1.** Respostas da temática de processo de elaboração do planejamento estratégico.



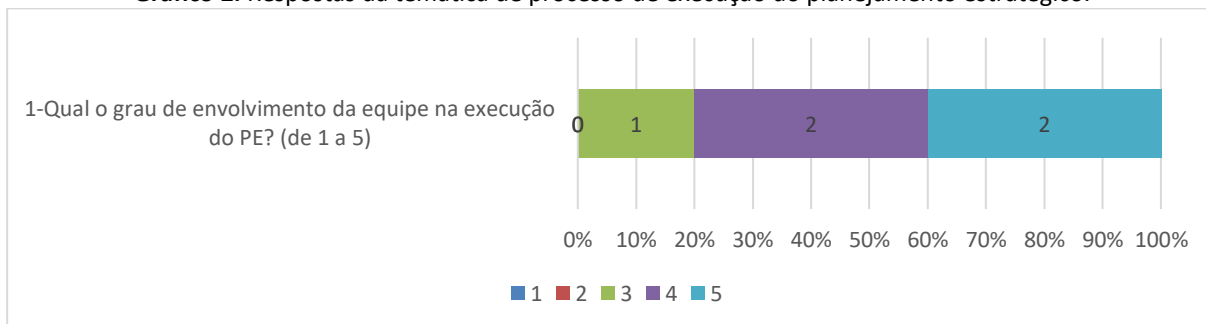
Fonte: Autores(2023).

### PROCESSO DE EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Após o processo de elaboração do planejamento estratégico, os gestores das cinco *startups* estudadas afirmaram realizar a medição do cumprimento do planejamento para avaliação do progresso, identificação de problemas, reavaliação de rota e prestação de contas. Nesse sentido, uma sugestão é estabelecer um sistema de acompanhamento mensal entre gestores e colaboradores responsáveis pelas metas desdobradas do planejamento estratégico. Lencioni (2012) destaca a importância de reuniões regulares para garantir que a equipe esteja alinhada com os objetivos organizacionais. O acompanhamento mensal oferece a oportunidade de identificar precocemente desvios em relação ao plano e de tomar medidas corretivas de maneira ágil, ao invés de apenas reportar os indicadores não atingidos no final do ano.

Os gestores também foram questionados sobre o grau de envolvimento da equipe (diretores, líderes e colaboradores) na execução do planejamento estratégico, podendo atribuir nota de 1 a 5 para essa pergunta. Segundo o gestor da Nano Tech, que deu a nota mais baixa para essa pergunta, “as atividades diárias consomem o dia dos colaboradores, por isso atribuo nota 3”. Para os gestores da Brasil Digital e Tecno Fusion, o grau de envolvimento é alto, por isso atribuíram nota 4. O gestor da Tecno Fusion relata ainda que o “envolvimento só não chega à nota 5 por falta de tempo da equipe”. Já para os gestores da Inova Tech e Quantum, o grau de envolvimento da equipe na execução do planejamento atinge o nível mais alto, chegando à nota 5. O gestor da Quantum afirma que o “planejamento é quebrado e entregue para os responsáveis. O foco dessas pessoas é fazer tarefas mais de curto prazo” (Gráfico 2).

**Gráfico 2.** Respostas da temática de processo de execução do planejamento estratégico.



Fonte: Autores(2023).

Em relação às ferramentas utilizadas no acompanhamento e execução do planejamento estratégico, a mais citada foi a ferramenta OKR, que é utilizada pelos gestores da Inova Tech, Quantum e Nano Tech. O gestor da Brasil Digital é o único que utiliza a ferramenta BSC para acompanhar a execução do planejamento, apesar de afirmar que “essa ferramenta é mais complexa que o necessário”. O gestor da Tecno Fusion revela achar que a ferramenta OKR é a melhor para acompanhamento, mas admite que não conseguiram implementar na empresa ainda pois “os papéis e funções dentro da *startup* não estão bem estabelecidos”.

Neilson, Martin e Powers (2008) afirmam que uma das características fundamentais da eficiência organizacional é que todos os colaboradores tenham clareza das ações pelas quais são responsáveis, por isso torna-se evidente que os funcionários saibam quais são suas responsabilidades e por quais indicadores e metas são avaliados.

### HORIZONTE DE TEMPO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

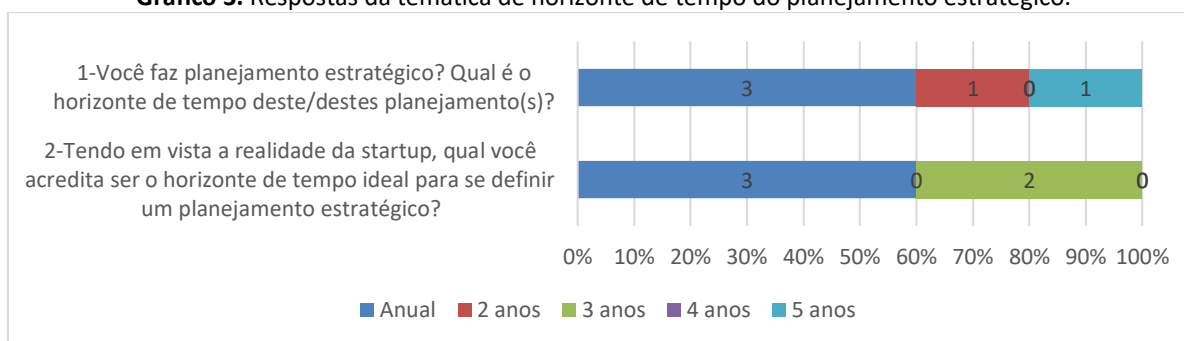
Em relação ao horizonte de tempo considerado para elaboração dos planejamentos estratégicos, uma resposta inicial foi predominante: houve variação ao longo dos anos. Atualmente, três das *startups* entrevistadas disseram utilizar o horizonte de um ano, uma delas considera dois anos e a outra elabora o planejamento de forma quinquenal, porém com revisões anuais.

O do gestor da Tecno Fusion, citou que inicialmente fizeram o planejamento pensando em um ano, porém no ano seguinte buscaram a visão de um horizonte maior, de cinco anos, com o objetivo de estabilizar uma visão de longo prazo para a empresa. Porém, segundo ele, “não foi um sucesso porque os objetivos e a realidade da *startup* mudaram de forma muito rápida, ainda mais durante a pandemia, então novamente retomamos ao horizonte de um ano e seguiremos assim”. Da mesma maneira, o entrevistado da Brasil Digital citou que realizou planejamentos anuais durante os primeiros anos do negócio, porém para 2023 alterou para um planejamento bienal: “é um pedido dos investidores da *startup*, que querem analisar uma visão um pouco mais longa do negócio, porém ainda realista, ou seja, não faria sentido para nós utilizar um horizonte muito longo, já que nosso foco por vezes muda de forma repentina”. O Gráfico 3 sintetiza as respostas dos gestores sobre esta questão.

Junto a essa pergunta, foi questionado aos gestores o porquê de utilizar este horizonte de tempo e se eles o consideram o melhor, de forma aberta. Todos os entrevistados citaram de forma muito clara que o tempo considerado deve ser baixo devido à volatilidade do negócio do modelo *startup*. Segundo o CEO da Tecno Fusion, “quando a empresa está em estágio muito inicial, ou possui uma equipe muito reduzida, os planejamentos precisam ser mais curtos ainda (trimestral ou semestral). Acho muito difícil que um planejamento se mantenha por um ano nesses casos. O foco e os objetivos mudam de forma muito rápida, foi o que aconteceu com a gente”.

Segundo esta linha, os gestores da Nano Tech e Quantum enxergam o horizonte ideal em três anos, porém com revisões anuais. O gestor da Nano Tech citou ainda que o processo de criação dos planejamentos é muito robusto, complexo e envolve muitas pessoas da equipe, durante muito tempo, sendo preferível evitar todo o processo anualmente, reduzindo a ajustes menores. O Gráfico 3 mostra o horizonte de tempo ideal (em anos) para cada um dos gestores.

**Gráfico 3.** Respostas da temática de horizonte de tempo do planejamento estratégico.



Fonte: Autores(2023).

### FERRAMENTAS UTILIZADAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para aprofundar a compreensão de como é realizado o processo de planejamento estratégico nas *startups* analisadas, foi questionado sobre as ferramentas e formas de definir a estratégia utilizadas para tal. Foram dadas quatro alternativas, sendo elas: análise SWOT, OKRs, BSC, 5 Forças de Porter. Para cada alternativa, o entrevistado diria se conhece a ferramenta e se a aplica no planejamento estratégico da sua *startup*.

Foi perguntado sobre o grau de relevância de cada ferramenta apresentada no planejamento estratégico de cada *startup*, considerando uma escala de 1, pouco relevante, a 5, muito relevante. Os dois gestores que fazem utilização da Análise SWOT atualmente deram valores altos, 4 para a Tecno Fusion e 5 para a Quantum, que considera esta a principal ferramenta para elaboração de um planejamento.

A seguir foi apresentada a segunda alternativa, OKRs. Conforme esperado, trata-se de uma solução conhecida por todos os gestores e utilizada por quatro deles. Os gestores das *startups* Brasil Digital e Quantum deram valor 2 para a utilização dos OKRs e justificaram que é uma ferramenta interessante para acompanhar a execução do que foi planejado, mas não para planejar em si, tendo assim, uma atuação bastante limitada.

A terceira ferramenta foi o BSC. Apenas o gestor da Nano Tech disse não a conhecer. Porém, somente um dos gestores disse utilizá-la para o planejamento da *startup*, a Brasil Digital. Segundo ele, “trata-se de uma ferramenta muito completa, porém excessivamente complexa para uma empresa com poucas pessoas e áreas. Portanto utilizamos um modelo mais simplificado do BSC, mais voltado para guiar as nossas áreas de negócio. Conforme a empresa vai crescendo, aprimoramos nosso BSC. Fizemos isso ao longo dos últimos dois anos e creio que o resultado tem sido interessante”.

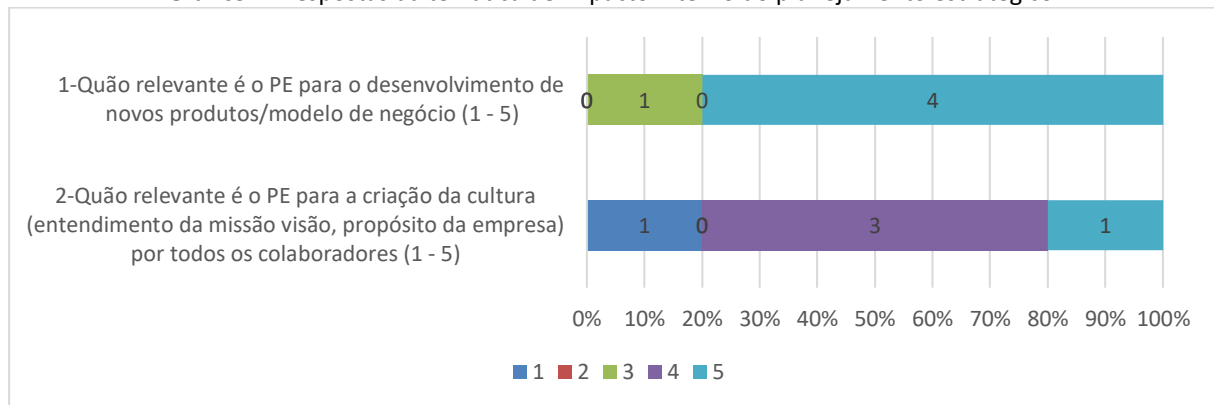
A última ferramenta apresentada foram as 5 Forças de Porter. Apenas dois dos cinco gestores disseram conhecer a ferramenta, das *startups* Brasil Digital e Tecno Fusion. Porém, nenhum dos dois faz uso desta ferramenta no planejamento estratégico.

### IMPACTO INTERNO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste tópico foi abordado o impacto do planejamento estratégico internamente nas *startups*, em duas frentes principais: desenvolvimento de novos produtos e criação da cultura organizacional. Em relação à relevância do planejamento estratégico para o desenvolvimento de novos produtos, considerando a escala de 1, pouco relevante, a 5, muito relevante, apenas um dos entrevistados não deu valor máximo, o gestor da Brasil Digital. Segundo ele, este valor era maior no início da empresa, porém no estágio de maturidade atual, considera que 3 é um valor mais realista, na medida em que não estão desenvolvendo novos produtos, apenas evoluindo os que já possuem.

A pergunta seguinte foi sobre a relevância do planejamento estratégico para a criação da cultura organizacional dentro da *startup*, utilizando os valores entre 1, pouco relevante, a 5, muito relevante. Neste quesito, uma das respostas destoou das demais. O gestor da Inova Tech deu o valor mínimo, justificando que, na visão dele, cultura, missão, visão e valores da empresa vêm antes do planejamento. Completou dizendo que “esse propósito vem da criação da empresa, então a cultura deve guiar o planejamento, não o contrário”. Os outros quatro gestores deram valores entre 4 e 5 para essa pergunta conforme o Gráfico 4 abaixo.

**Gráfico 4.** Respostas da temática de impacto interno do planejamento estratégico.



Fonte: Autores(2023).

### SUCESSOS E DESAFIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Quando questionados sobre o sucesso de seus planejamentos estratégicos anteriores, os gestores compartilharam uma variedade de perspectivas, destacando a importância de uma estrutura organizacional sólida associada à construção do planejamento.

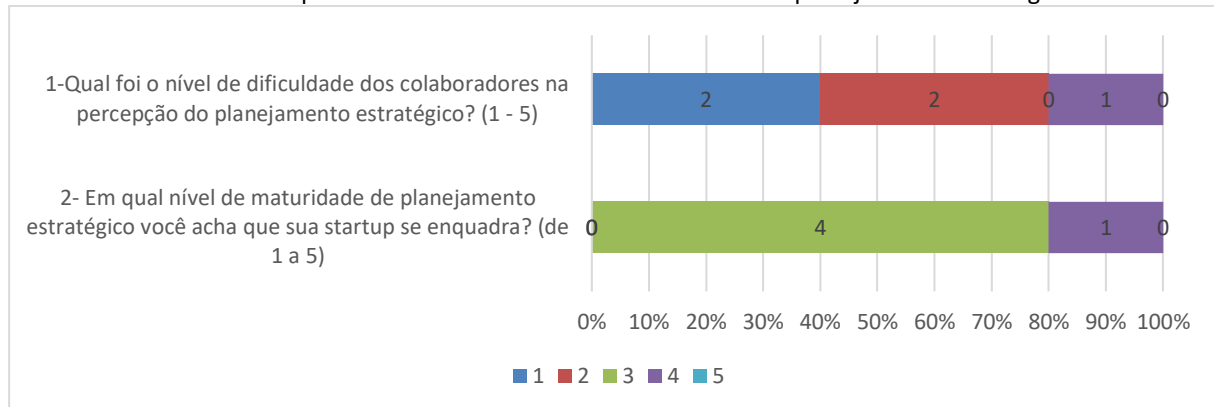
Uma série de dificuldades na construção do planejamento estratégico também foram apontadas pelos gestores quando perguntados sobre esse tópico. Os gestores da Brasil Digital e Quantum expressaram ter grande dificuldade na construção clara de indicadores mais relevantes para o planejamento e estabelecimento de metas para o período. Já o gestor da Tecno Fusion, admitiu ter grande dificuldade na criação do planejamento por conta da variação da receita da empresa, e consequentemente da liberação do orçamento para iniciativas do planejamento. Os gestores também foram questionados sobre o nível de dificuldade dos colaboradores na percepção do planejamento estratégico. Para essa questão, foram atribuídas notas de 1 a 5, sendo 1 pouca dificuldade e 5 muita dificuldade.

Quando os gestores foram questionados em qual nível de maturidade do planejamento estratégico, na escala de 1, baixa maturidade, a 5, alta maturidade, a *startup* deles se enquadra, a resposta foi quase unânime. A Nano Tech, Brasil Digital, Quantum e Tecno Fusion foram enquadradas com nota 3 e todos esses gestores afirmaram que ao longo do tempo houve melhora significativa na maturidade do planejamento. O gestor da Nano Tech afirmou que “o nível de maturidade do nosso planejamento pode ser aumentado através de conhecimento que traz melhoria, além da experiência dos nossos gestores.” Apenas o gestor da *startup* Inova Tech enquadrou sua empresa com nota 4, e mesmo assim a sua opinião foi muito parecida com a dos outros gestores. Segundo ele, “há espaço para melhoria, mas evoluímos muito nos últimos anos e, como *startup*, acredito que estamos mais maduros.



Apreendeu-se muito com os erros, e houveram muitos. No entanto, este ano mostrou-se significativamente melhor” (Gráfico 5).

**Gráfico 5.** Respostas da temática de sucessos e desafios do planejamento estratégico.



Fonte: Autores(2023).

De acordo com o questionário, observa-se que a maioria das *startups* não têm buscado ajuda formal ou consultoria externa na construção dos seus planejamentos estratégicos, mesmo admitindo que seus planejamentos não tenham um alto nível de maturidade e apontando muitas dificuldades na construção e execução do plano. É possível, então, destacar esta uma oportunidade potencial para explorar recursos externos a fim de aperfeiçoar os planejamentos futuros dessas *startups*.

#### BUSCA DE INVESTIMENTOS EXTERNOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Foi identificada uma variedade de estratégias e prioridades de investimento nas *startups* entrevistadas diante da pergunta de quais tipos de investimentos fazem parte do planejamento estratégico da empresa. Dentre as cinco *startups* que participaram deste estudo, nenhuma delas busca investidores anjo para expandir seus negócios. Já em relação a projetos de inovação aberta, que são projetos subsidiados por empresas que propõem desafios de inovação, as *startups* Tecno Fusion, Quantum e Brasil Digital dizem fazer parte do seu planejamento estratégico atual. A empresa Inova Tech considera que esses projetos de inovação aberta estão no radar para próximos planejamentos e a empresa Nano Tech revela não buscar esse tipo de investimento.

Os gestores foram questionados também sobre a importância do planejamento estratégico na captação de investimento externo, podendo atribuir nota de 1 a 5 a depender da relevância. Dentre as cinco *startups* que participaram deste estudo, três delas consideram o planejamento estratégico extremamente importante para captação de investimento externo, dando nota máxima para essa pergunta. Segundo o gestor da Inova Tech, “captar investimento requer clareza de onde se quer chegar, incluindo a visão de médio e longo prazo, que é algo que o planejamento estratégico nos mostra”. Outras duas *startups* acreditam que o planejamento estratégico não seja de suma importância, e por isso atribuíram nota 1 para essa questão.

Os resultados observados apontam para uma tendência entre as *startups* analisadas de buscar ativamente projetos de inovação aberta, fundos de investimento e estratégias de “*merges and acquisitions (M&A)*” em seus planejamentos estratégicos. Dada à natureza dessas empresas, categorizadas como novas no mercado, é compreensível que priorizem projetos de inovação aberta, nos quais empresas maiores subsidiam iniciativas, permitindo desenvolvimento de produtos e expansão de áreas estratégicas da empresa com investimentos externos.

#### **INSIGHTS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS STARTUPS INDTECH CAPIXABAS**

Foi possível evidenciar que as cinco *startups* entrevistadas fazem utilização do planejamento estratégico como guia principal do negócio, buscando incluir os objetivos de cada uma das áreas da empresa, de modo que tudo seja contemplado no planejamento, de forma clara e objetiva.

Aprofundando no processo de maturidade das *startups* analisadas, ficou claro que os entrevistados sabem onde precisam evoluir em relação ao planejamento estratégico, como já vêm realizando nos últimos anos. Um importante *insight* que pode ser destacado é o encontro de um padrão a ser moldado, dentro da realidade e estágio de cada empresa, para seguir como modelo de planejamento. O gestor da Inova Tech enfatizou que utilizando um modelo, com certas adaptações, reduziu muito o tempo para criação do planejamento do ano seguinte.

Contudo, alguns pontos de melhoria foram detectados com frequência nas entrevistas. Primeiramente, em relação ao horizonte considerado para o planejamento. Três dos cinco entrevistados não utilizam o horizonte que consideram ideais atualmente, por motivos diversos, por diferentes motivos. Ademais, ficou nítido que a execução do planejamento ainda é um gargalo, se comparado com a elaboração do mesmo.

O acompanhamento periódico do que foi planejado ainda é feito de forma muito diversa e pouco padronizada dentro das *startups* estudadas, fato que foi comprovado durante algumas entrevistas, em que os gestores por vezes apresentaram dificuldade em responder como fazem o acompanhamento do que planejado atualmente. Tão importante quanto planejar é acompanhar o que é feito para alcançar o objetivo, e essa definição pôde ser identificada como um ponto de melhoria em todas as *startups* entrevistadas.

Por fim, e retomando a elaboração do planejamento, apenas uma das *startups* entrevistadas disse buscar orientação externa, no modelo de consultoria, para este processo. Na medida em que a maturidade da *startup* aumenta, processo visto de forma clara nas cinco analisadas, é possível que os elaboradores do planejamento atinjam um teto, tanto teórico, quanto prático para o processo de elaboração, de modo a limitar um próximo passo de maturidade. Diante deste cenário, a busca por consultorias específicas representa um ponto de melhoria a ser considerada, seja com empresas que realizam este processo em *startups*, ou mesmo com entidades com o Sebrae (Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), evidenciado pelo gestor da Quantum como um divisor de águas para a empresa na elaboração do planejamento estratégico.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No escopo deste estudo, a análise central teve como foco compreender as práticas relacionadas ao planejamento estratégico de *startups* industriais situadas no estado do Espírito Santo. Seu objetivo é mostrar a realidade dessas empresas quanto às iniciativas realizadas, apresentar *insights* e fazer sugestões sobre o planejamento estratégico de *startups* que, frequentemente, se encontram em estágio inicial e intermediário de maturidade, como as apresentadas neste estudo.

A metodologia aplicada para a realização deste estudo foi uma *survey* direcionada a cinco *startups* do setor de *indtechs* localizadas no Espírito Santo. O método de pesquisa escolhido fundamentou-se na aplicação de um questionário para abranger aspectos relacionados às práticas e percepções dos gestores sobre o planejamento estratégico, além de compreender o histórico recente aplicado nas *startups* que já realizam o planejamento estratégico.

Em relação aos resultados apresentados, destaca-se o papel fundamental desempenhado pelo CEO na formulação e execução do planejamento estratégico, influência das opiniões do gestor e preferência por revisões trimestrais neste processo. Também foi constatado que a ferramenta OKR é amplamente utilizada pela maioria das *startups*, enquanto a utilização de análises como SWOT e BSC são utilizadas pontualmente.

Outros *insights* do estudo denotam a importância do planejamento para o desenvolvimento de produtos e a dificuldade na definição de indicadores e objetivos estratégicos claros. Em relação ao investimento externo, a busca é mais focada em inovação aberta e fundos de investimento, o que tende a ser justificado pelo perfil inicial e intermediário das *startups*, além do nível de risco do ambiente em que elas se encontram.

Por fim, dentre as limitações deste estudo destacam-se a dificuldade de acesso aos empresários e gestores das *inditechs*, a pequena quantidade de artigos científicos sobre o tema, bem como a ausência de dados claros e fidedignos sobre a quantidade de *indtechs* capixabas existentes. Portanto, para que o setor possa ser mais bem compreendido e analisado, possibilitando a extração de conclusões abrangentes e a proposição de melhorias no processo de planejamento estratégico, sugere-se a realização de pesquisas futuras com o objetivo de mapear o setor de forma abrangente e clara.

## REFERÊNCIAS

- Abstartups. *Número de startups no Brasil aumentou 20 vezes nos últimos oito anos*. Recuperado de <https://oasislab.com.br/numero-de-startups-no-brasil-aumentou-20-vezes-nos-ultimos-oito-anos/>
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Barbosa, E. R., & Brondani, G. (2012). Planejamento Estratégico Organizacional. *Revista Eletrônica de Contabilidade*. Recuperado de <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107>
- Barney, J. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 4ª ed. Boston: Prentice Hall.
- Barroca, J. P. T. (2012). O Sucesso das Startups em tempo de crise. *ISCTE Business School*. Lisboa.
- Blank, S. & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual. The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. 1ª ed. Pescadero: K & S Ranch.
- Bossidu, L. & Charan, R. (2019). *Execução: a disciplina para atingir resultados*. 1ª ed. Massachusetts: Alta Books.
- Brito, M. B. T. (2023). EDP BRASIL. Mapeamento dos habitats de inovação do ecossistema do Espírito Santo. Vitória, EDP Brasil.
- Carvalho, M. M. & Laurindo, F. J. B. (2010). *Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação*. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Castello, D. (2014). *Como construir e executar seu Planejamento Estratégico: Um guia de boas práticas para empreendedores*. São Paulo: Endeavor Brasil.
- Certo, S. C. (2003). *Administração Moderna*. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall.

- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press.
- Clegg, S. R., Hardy, C., Nord, W. R., Caldas, M., Fachin, R., & Fischer, T. (2004). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Collins, J. (2020). *Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas vitoriosas*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Conke, L. S., de. (2013). O pensamento estratégico no século XX: explicações históricas. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 12(4), 210-234.
- Coral, E., de. (2002). *Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial*. (Tese de Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil.
- Cortex. (2023). Inovação em movimento: Um mapa sobre as startups no Brasil em 2023. Recuperado de <https://pages.cortex-intelligence.com/hubfs/panorama-das-startups-2023.pdf>
- Dickson, P. H. & Weaver, K. M., de. (1997). Environment determinants and individual level moderators of alliances use. *Academy of Management Journal*, 40(2), 404-425.
- Doerr, J., de. (2018). *Measure what Matters: How Google, Bono and The Gates Foundation rock the world with OKRs*. New York: Portfolio.
- Estrada, R. J. S. & Almeida, M. I. R. A., de. (2007). A eficiência e a eficácia da Gestão Estratégica: do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, 9(19) 147-178.
- Filippini, R., de. (1997). Operations management research: some reflections on evolution, models and empirical studies in OM. *International Journal of Operations and Production Management*, 17(7), 655-701.
- Geldern, M. V., Frese, M., & Thurik, R., de. (2000). *Strategies Uncertainty and Performance of Small Business Startups*. Rotterdam: ERIM - Erasmus Research Institute of Management.
- Ghemawat, P. (2000). *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Gitahy, Y., de. (2016). *O que é uma Startup?* Portal Revista Exame. Recuperado de <https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>.
- Hambrick, D. C., de. (1980). Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research. *Academy of Management Review*, vol. 5, nº. 4, p.567-575.
- Hrebiniak, L. G., de. (2006). *Obstacles to effective strategy implementation*. Organizational dynamics, p. 12-31.
- Hurst, D. K., de. (2001). Strategy. *Strategy + Business*, ed. 25, 4th quarter.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2021). *Produto Interno Bruto (PIB) dos estados*. Recuperado de <https://findes.com.br/es-e-o-segundo-estado-mais-industrializado-do-brasil/>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. J., de. (2006). Strategic planning in smaller enterprises: new empirical findings, *Management Research News*, 29(6), 334-344.
- Leitão, D. M., de. (1996). *Administração estratégica: abordagem conceitual e atitudinal*. Rio de Janeiro: SENAI/DN, Petrobras.
- Lencioni, P. de. (2012). *The Advantage*. 1ª ed. New York: Jossey-Bass.
- Malhotra, M. K. & Grover, V., de. (1998). *An assessment of survey research in POM: from constructs to theory*. Journal of Operations Management, 16(17), 407-425.
- Matos, J. G. R., Matos, R. M. B., & Almeida, J. R., de. (2007). *Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações*. Rio de Janeiro: E-papers, p.148-149.
- Martin, K. & Powers, E., de. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review*, p. 86, 60-70, 138.
- Mazdeh, M., Moradi, K., & Mazdeh, H., de. (2011). Strategic planning model for Startups: A case study of Iranian packaging industry. Department of Industrial Engineering, Iran University of Science & Technology, *School of business and economics, Sharif Technical University*.
- Mobilização Capixaba pela Inovação. (2020). *Manifesto da Inovação Capixaba*. Recuperado de [https://mcinovacao.com.br/wp-content/uploads/2020/01/manifesto\\_mci\\_inovacao.pdf](https://mcinovacao.com.br/wp-content/uploads/2020/01/manifesto_mci_inovacao.pdf)
- Mindminers., de. (2022). *Pesquisa qualitativa e quantitativa: qual é a melhor opção?* Recuperado de <https://mindminers.com/blog/pesquisa-qualitativa-quantitativa/>.
- Mintzberg, H., de. (1988). Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. *Advances in Strategic Management*, v.5 JAI Press Greenwich - CT p.1-67.

- Mintzberg, H., de. (2006). *Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo, Editora Atlas.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B., de. (2000) *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. 2a. Edição Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Niven, P. R. & Lamorte, B., de. (2016). Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs. *Wiley Corporate F&A*.
- Nogueira, V. S. & Oliveira, C. A. A. (2015) *Causa da mortalidade das startups brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado*. DOM, Nova Lima, v.9, n. 25, p. 26-33.
- Pinsonneault, A. & Kraemer, K. L. (1993) Survey Research Methodology in Management Information Systems: an assessment, *Journal of Management Information Systems*, v. 10, n. 2, p. 75-106.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, v.74, n.6, p.61-78.
- Porter, M. E., de. (1985). The Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. *New York: Free Press*.
- Reis, B., Ferreira, E. & Araujo, S. (2016). Elaboração do planejamento estratégico em uma startup do ramo de soluções tecnológicas para dispositivos móveis. In: *Encontro Nacional de Engenharia de Produção* (ENEGEP), XXXVI, João Pessoa, PB.
- Ries, E., de. (2012). *A Startup Enxuta: Como os Empreendedores Atuais Utilizam a Inovação Contínua para Criar Empresas Extremamente Bem-sucedidas*. São Paulo: Lua de Papel.
- Rossi, P. H., Wright, J. D., & Anderson, A. B., de. (1983). *Handbook of Survey Research*. New York: Academic Press.
- Samonetto, V. & Campos, F. C. (2013). Análise de aspectos estratégicos para gestão de IES privada. In: *Encontro Nacional de Engenharia de Produção* (ENEGEP), XXXIII, Salvador, BA.
- Serra, F., Torres, M. C. S., & Torres, A. P., de. (2004). *Administração Estratégica*. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores.
- Tarapanoff, K., de. (2001). *Inteligência Organizacional e Competitiva*. Brasília: Editora UNB.
- Teare, G., de. (2023). *Global Funding Slide in 2022 Sets Stage for Another Tough Year*. Crunchbase. Recuperado de <https://news.crunchbase.com/venture/global-vc-funding-slide-q4-2022/>
- Zhou, H., & He, Y., de. (2012). *Comparative Study of OKR and KPI*. Recuperado de <http://u.camdemmy.com/sysdata/doc/4/4a6b816a1fb5cebb/pdf.pdf>