



Evento: XXVI Jornada de Pesquisa

## ENCONTRANDO *STARTUPS* NO SAFÁRI DE ESTRATÉGIAS: UTILIZANDO AS DEZ ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO PARA ENTENDER AS ESTRATÉGIAS DE ORGANIZAÇÕES NASCENTES <sup>1</sup>

FINDING STARTUPS ON THE STRATEGY SAFARI: USING THE TEN SCHOOLS OF STRATEGIC THINKING TO UNDERSTAND THE STRATEGIES OF BEGINNING ORGANIZATIONS

Daniel Andrei Rodrigues da Silva<sup>2</sup>, Daniel Knebel Baggio<sup>3</sup>, Vilmar Antônio Boff<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Resultado parcial de dissertação em andamento no Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações (PPGEO) da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), campus Santo Ângelo.

<sup>2</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, URI-Santo Ângelo.

<sup>3</sup> Professor no Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, URI-Santo Ângelo

<sup>4</sup> Professor no Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, URI-Santo Ângelo

### RESUMO

O presente artigo é o resultado parcial de uma dissertação de mestrado em andamento que possui como uma de suas finalidades: investigar e entender os processos de formulação de estratégias de cinco *startups*, que não ultrapassaram um faturamento anual de três milhões de reais e localizadas nos estados de Goiás, Rio Grande do Sul e São Paulo/Suécia. Para tanto, houve o desdobramento de uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, empregando a teoria das dez escolas do pensamento estratégico de Mintzberg e Lampel (1998). A coleta de dados ocorreu através da realização de entrevistas semiestruturadas, gravadas e transcritas. O procedimento de análise dos dados coletados ensejou na utilização de análise de conteúdo de Bardin (1994). Os resultados demonstraram o uso dos conceitos e premissas das dez escolas do pensamento estratégico para identificar e entender os processos de formulação de estratégias de *startups* com alinhamento entre teoria e a gestão estratégica praticada nas organizações pesquisadas.

**Palavras-chave:** *Startups*. Formulação de Estratégias. Dez Escolas do Pensamento Estratégico. Estratégias Deliberadas e Emergentes. Organizações Nascentes.

### ABSTRACT

This article is the partial result of an ongoing master's dissertation that has as one of its purposes: to investigate and understand the strategy formulation processes of five startups, which did not exceed an annual revenues of three million reais and located in the states from Goiás, Rio Grande do Sul and São Paulo/Sweden. For that, there was the unfolding of a qualitative, descriptive and exploratory research, using the theory of the ten schools of strategic thought of Mintzberg and Lampel (1998). Data collection occurred through semi-structured interviews, recorded and transcribed. The procedure for analyzing the data collected gave rise to the use of content analysis by Bardin (1994). The results demonstrate the use of concepts and assumptions from the ten schools of strategic thinking to identify and



understand startup strategies formulation processes with alignment between theory and strategic management practiced in the surveyed organizations.

**Keywords:** Startups. Formulation of Strategies. Ten Schools of Strategic Thinking. Deliberate and Emerging Strategies. Nascent Organizations.

## 1 INTRODUÇÃO

Somente no Brasil, entre 2015 e 2019, atingiu-se uma taxa de crescimento médio de 185,93% de *startups* sendo fundadas. Em 2018, investidores-anjo e venture capital superaram a marca de US \$1 bilhão em investimentos em organizações nascentes da nação brasileira (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS, 2020). O ponto culminante do ecossistema brasileiro ocorreu com a consolidação de 8 (oito) unicórnios que são *startups* que ultrapassaram o valor de mercado de US \$1 bilhão. Ainda, essas empresas geraram trinta mil empregos no Brasil (MCKINSEY E COMPANY, 2019).

O Brasil possui diversos pólos de inovação. Oito estados possuem a maior concentração de *startups*. Dessa maneira, São Paulo possui 3.300 *startups*; Rio Grande do Sul, 915 *startups*; Minas Gerais com 890 *startups*; Rio de Janeiro aproximadamente 750 *startups*; Paraná atingiu a marca de 580 *startups*; Santa Catarina contém 550 *startups*; Bahia, 240 *startups*; Pernambuco, com 185 *startups*; e Distrito Federal, 180 *startups* (MCKINSEY E COMPANY, 2019).

No entanto, há uma taxa de mortalidade das *startups* no Brasil de 25% no primeiro ano, 50% no quarto ano e 75% em treze anos. As principais falhas estão relacionadas à gestão, planejamento e problemas de relação entre os integrantes da organização (ARRUDA et al., 2015). Segundo Ries (2019) as *startups* operam em ambientes de rápido crescimento e de incerteza, ainda, Blank (2013) assinalou que métodos tradicionais de gestão não ajudam estas empresas a sobreviverem.

Passaram-se vinte e três anos desde que Mintzberg e Lampel (1998) publicaram seu artigo seminal onde discorrem sobre as dez escolas do pensamento estratégico. Sendo as *startups* um tema contemporâneo, surge a pergunta: quais são os processos de formulação de estratégias escolhidos pelas *startups*? Estabelecido o problema da pesquisa, designa-se como objetivo geral: investigar os processos de formulação de estratégias das *startups* em seu contexto de incerteza sob a luz da teoria dos dez pensamentos estratégicos. Já como objetivos



específicos, conhecer os processos de formulação de estratégias das *startups* com faturamento de até três milhões de reais e entender os processos descobertos sob a luz das premissas das dez escolas do pensamento estratégico.

Este estudo é dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro a introdução supracitada, seguido pelo referencial teórico que apresentará os conceitos e teorias utilizadas na presente pesquisa. Na sequência, apresenta-se a metodologia empregada para obter e analisar os dados, seguida pela análise de resultados, encerrando-se nas conclusões obtidas por intermédio do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 *Startups*

Segundo Bortolini et al. (2018), não há uma definição com ampla aceitação do que é uma *startup*. Estas organizações nascentes conseguem propor ideias inovadoras, criar mercados ou modelos de negócios não vistos antes (TANEV, 2017; NEUBERT, 2018). Segundo Ries (2019), essas organizações são voltadas para o ser humano, desenvolvidas para criar produtos e serviços em condições de extrema incerteza.

Possuem foco em crescimento rápido através de aportes de investimentos de organizações e indivíduos especializados, colocando seus produtos e serviços no mercado o mais rápido possível. A aceleração auxilia tanto para o ganho financeiro quanto para o aprendizado à medida que se obtém feedbacks dos clientes (FIGUEIRA, et al., 2017). Entretanto, o ambiente incerto e o risco de desenvolver produtos ou serviços sem demanda, causa um efeito de hesitação por parte de stakeholders, segundo Chang (2004).

A inovação, velocidade de crescimento e o risco acentuado são misteres às *startups*, isso diferencia essas das demais organizações do mesmo tamanho ou maiores (BLANK; DORF, 2012). Em razão das características supracitadas, as *startups* não conseguem sobreviver com uso de metodologias tradicionais e planos fixos. As reconfigurações ocorrem de maneira muito rápida para tais métodos (PICKEN, 2017). Conforme afirmado por Blank (2013), é árduo e penoso o uso de planos de negócios para um contexto de incerteza, sendo esses mais usados quando há demanda e lucratividade evidente dentro de um nicho.



## 2.2 Estratégia na administração e gestão de organizações

Na vasta literatura da estratégia, pode-se guiar de maneiras mais simplificadas através das Dez Escolas do Pensamento Estratégico. Estas dividiram os temas, pesquisas e pontos de vista. Mintzberg e Lampel (1998), também separam em duas dimensões: prescritiva e descritiva, com a última sendo a integrativa, conforme tabela abaixo:

As primeiras escolas do pensamento estratégico na ciência da administração (Design, Planejamento e Posicionamento), preocuparam-se principalmente com o design, formalização e análises para prescrever métodos de formulação de estratégias. Essas prescrições buscam entregar aos gestores processos que criam estratégias em escala repetitiva (MINTZBERG, 1990; MINTZBERG; LAMPEL, 1998).

Os métodos, estruturas e ferramentas analíticas prescritivas findariam em um processo formalizado, centralizado e lógico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). O objetivo dessa metodologia é apresentar de maneira explícita a estratégia, dado que as decisões tomadas pelas organizações revelam seus objetivos e os valores que iram entregar a seus stakeholders, alocando recursos em determinadas atividades competitivas a fim de obter a melhor posição de mercado e conseqüentemente a vantagem competitiva que garantiria a saúde financeira em um mercado (CHANDLER, 1962; ACKOFF, 1970; ANSOFF, 1975; ANDREWS, 1980; PORTER, 2008).

Já aquelas consideradas descritivas, buscaram apresentar a descrição de como as estratégias se formam nas organizações e dos estrategistas, não se preocupando em prescrever o método ideal para a criação. A escola empreendedora estabeleceu a estratégia como sendo resultado da visão do empreendedor carismático e visionário; a escola cognitiva buscou integrar a ciência da psicologia para explicar como as estratégias se formavam nos mapas mentais dos estrategistas; a escola do aprendizado, a partir de uma perspectiva emergente e a adaptativa, argumenta que as organizações aprendem e adaptam a medida em que tomam decisões, aprendendo ao passo do desdobramento estratégico; para a escola do poder, a estratégia surge por um processo político e de negociação entre coalizões internas ou externa que moldam a estratégia organizacional; a escola cultura sustenta que a estratégia é resultado de um processo coletivo e cooperativo; a escola ambiental propôs que a estratégia é influenciado somente pelo contexto externo à organização (QUINN, 1978; COLLINS;



MOORE, 1970; MINTZBERG; LAMPEL, 1998; WANG; AHMED, 2007; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Nascimento (2020) apresenta uma visão cognitivista, que em ambientes de conflito e incerteza são os processos cognitivos organizacionais que dirigem o comportamento estratégico e a escolha de oportunidades, restando aos dirigentes satisfazer a coalizão dominante, um argumento que combina escola cognitiva e do poder. Enquanto Tassarolo, Azolin e Louzada (2020), analisaram a influência das estratégias genéricas no desempenho das organizações de capital aberto, sustentando haver resultados positivos no correto uso do posicionamento estratégico. Já Seno et al. (2014) ao analisar micro, pequenas e médias empresas do estado brasileiro de Minas Gerais, demonstrou a utilidade da teoria das dez escolas do pensamento estratégico para identificar e entender a concepção das estratégias das organizações pesquisadas, obtendo respostas por meio de formulário e analisando a frequências de palavras-chave.

Por fim, a escola das configurações, que surge da perspectiva de integração de todas as outras, argumentando que as organizações passam por transformações, ou seja, a geração de novas estratégias, e adotam configurações ou o contexto em que se inserem em determinados momentos do ciclo de suas vidas. Não tratando estratégia como um meio da mudança, mas sim de continuidade de uma organização (MILLER; FRIESEN, 1984; MINTZBERG. 1989; MINTZBERG; LAMPEL, 1998; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Cappellari, Sausen e Ferreira (2020) sustentaram a relação entre a configuração das organizações e a capacidade das mesmas aprenderem novos conhecimentos, conforme a escola de aprendizado preconiza, em outras palavras, o contexto de uma organização influencia no que tange o aprender de nível organizacional, seja positiva ou negativamente, integrando o entendimento da escola da configuração com a escola do aprendizado.

### 3 METODOLOGIA

No que tange a natureza da presente pesquisa, esta é classificada como qualitativa, descritiva e exploratória. As *startups* que compõem o estudo foram selecionadas por meio de amostragem intencional (GIL, 2019), sendo utilizado um teto de três milhões de reais de faturamento como critério limitador.



Quanto a técnica empregada para coleta de dados, houve a aplicação de entrevistas semiestruturadas (MINAYO, 2013; GIL, 2019) com os principais gestores das *startups*, isto é, CEO, sócios, ressaltando cargos de metodologias ágeis, como *product owner* e *master scrum* oriundos do método SCRUM de desenvolvimento de projetos ágeis (TAKEUCHI; NONAKA, 1986). Ainda, utilizou-se de software de videoconferência e gravação, perguntado no início se o participante autoriza o registro audiovisual.

Na seleção das organizações foram enviados correios eletrônicos convidando os gestores a participarem da entrevista. Sendo selecionado trinta e sete *startups* de maneira intencional, cinco se voluntariam para serem entrevistadas.

Para maior clareza a respeito dos elementos que compõem a amostra, o quadro infracitado apresenta as características de cada *startup*. As siglas além de diferenciar cada participante, também representam o sexo dos entrevistados, sendo três masculinos e três femininos. Ainda se apresenta a formação, cargo, setor das organizações pesquisadas, faturamento anual mais recente, número de funcionários, estado em que se sedia, se está incubada ou não, o tempo de entrevista utilizado.

Quadro 1 — característica das unidades de análise

Siglas	Formação	Cargo	Setor	Faturamento (R\$)	Nº integrantes	Estado	Incubada	Tempo de entrevista
F1	MBA	CEO	Retailtech	17.000,00	14	GO	Sim	00:21:42
M1	Ensino superior incompleto	Product Owner	Healthtech	0,00	8	GO	Sim	01:28:03
M2	MBA	CEO	Martech	2.000.000,00	23	SP - Suécia	Encerrada	00:56:27
F2	Direito	Sócia	Edutech	0,00	1	RS	Sim	00:34:14
M3	MBA	Sócio	Edutech	0,00	1	RS	Sim	00:34:14
F3	Tecnologia em Análise e Desenvolvimento	Master Scrum	Healthtech	0,00	4	RS	Não identificado	00:00:00

Fonte: elaborado pelo autor

Ulteriormente às entrevistas foi procedido à transcrição das mesmas, resultando em setenta páginas transcritas. Subsequentemente utilizou-se a análise de conteúdo descrito por Bardin (1994) para se analisar os processos de formulação de estratégia das *startups*, ocorrendo separação das unidades de registro, agrupamento em eixos temáticos e a definição



das categorias de análise (CAMPOS, 2004; MENDES; MISKULIN, 2016). Em suma, a segmentação dos procedimentos ocorreu da seguinte forma: coleta dos dados, análise de conteúdo, e por fim, investigação dos processos de formulação de estratégia das *startups* sob a luz da teoria das dez escolas do pensamento estratégico de Mintzberg e Lampel (1998).

#### 4 ANÁLISE DE RESULTADO

Para as organizações, estratégias são necessárias como ferramentas para atingir objetivos e estados desejados. Estratégia pode ocorrer de maneira deliberada ou emergente, a primeira trata do uso do pensamento consciente em conjunto com técnicas de gestão e a segunda apresenta a possibilidade de padrões, sem intencionalidade gerarem uma estratégia para a organização (MINTZBERG, 1978).

O pensamento estratégico auxilia as organizações a obterem planos, padrões, posições, perspectivas ou pretextos para desenvolver seu negócio (MINTZBERG, 1987). Seja com a teoria da vantagem competitiva ou posicionamento genérico (PORTER, 2008), metas, objetivos, cronogramas, análises de ambiente (ANSOFF, 1975; ANDREWS, 1980), o incrementalismo lógico (QUINN, 1978) ou as capacidades dinâmicas (WANG; AHMED, 2007), as *startups* podem possuir estratégias próprias e definidas mesmo em um ecossistema de incerteza e rápida mudança.

As escolas do pensamento estratégico e suas diversas teorias se relacionaram com as informações prestadas pelos gestores dessas organizações, convergindo em premissas e conceitos. Na sequência há o quadro sintetizador, onde são demonstradas as quantidades de unidades de registro encontradas relacionadas por *startup* e escolas do pensamento estratégico.

Quadro 2 — quantitativo de unidades de registro encontradas por *startups* e escolas do pensamento estratégico

Escolas do Pensamento Estratégico	Unidades de registro					Total de unidades de registro associadas por escolas
	Startups					
	F1	M1	M2	F2/M3	F3	
Design	0	0	0	0	0	0
Planejamento	0	14	21	0	0	35



Posicionamento	0	0	0	0	0	0
Empreendedora	0	0	0	8	0	8
Cognitiva	0	0	0	0	0	0
Aprendizado	9	0	6	4	6	25
Poder	0	0	0	0	0	0
Cultural	2	0	0	0	0	2
Ambiental	0	0	0	0	0	0
Configuração	0	0	0	0	0	0
<b>Total de unidades de registro associadas por startup</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>27</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>70</b>

Fonte: elaborado pelo autor

A primeira informação que se destaca é a escola de planejamento, com o maior montante de unidades de registro encontradas. A organização M1 e M2 são análogas quanto ao uso de metodologias formais para geração de estratégias, respectivamente por meio de *roadmaps* e *objectives and key results* (OKR) (PHAAL; FARRUKH; PROBERT, 2003; LUNA et al., 2017). Estabelecendo assim, objetivos e realizando análise *a priori* dos ambientes internos e externos, avaliando e implementando com um cronograma bem definido e delegando as questões mais táticas e operacionais (ACKOFF, 1970; MARCOVITCH; RADOSEVICH, 1978; ANSOFF, 1980; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

*“[...]eu introduzi o modelo de OKRs, então a gente tinha as metas da empresa de faturamento, anuais, que são maiores, são grandes. Mas para a gente poder chegar lá, a gente trabalhava no sistema de OKRs, então a cada trimestre eu passava com o time, primeiro com o time a gente montava, porque eles enviam junto comigo nessa e depois aprovava com o board qual que vai ser a estratégia para o trimestre, o que a gente aprendeu aqui, o que a gente aprendeu ali [...]”* (ENTREVISTADO M2).

Planejamentos formais e metrificados são considerados importantes para a obtenção de investimentos, assim como responder às ânsias de bancos e investidores, não obstante, Honig e Samuelsson (2020), encontraram que modelos de planejamento aumentam as chances de dissolução entre empreendedores e o senso falso de controle. Yang, Sun e Zao (2018)



argumentam que ao contrário do planejar e implementar, associado aos planos de negócios, não se deveria esquecer de buscar novas estratégias de maneira interativa e testar novas perspectivas. Bortolini et al. (2018) no que lhe concerne, sustenta haver a possibilidade de integrar o planejamento com experimentação constante, através das premissas da escola a seguir.

Sucessivamente, a escola de aprendizado é a segunda colocada em relação à unidade de registros associadas às suas premissas e teorias, entretanto seria leviano não verificar que quatro das cinco organizações apresentaram afinidade com essa escola. As *startups* F1, M2, F2/M3 e F3, em diferentes estágios de existência, demonstraram comportamentos que se alinham com proposições da escola, aceitando a mudança sugerida por novos conhecimentos, pesquisando as necessidades dos clientes diretamente com uma participação coletiva no tange a formulação de estratégia e o desenvolvimento de novas perspectivas estratégicas ao tomarem decisões (QUINN, 1978; HAMEL, 1998; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; CAVALCANTI et al., 2018). A entrevistada F1 expõe sobre esse processo de formulação participativa de estratégias: “*É nós somos três founders e um co-founder, mas não somos só nós que participamos é... a opinião e a... e a em que cada um, cada membro do time enxerga para gente faz muita diferença*”. Farago, Bortoloto e Borini (2020) asseveram que as organizações usam aprendizagem, tanto de fontes internas, quanto externas para melhor gerenciar essa incerteza em seus ambientes corroborando com Ott e Eisenhardt (2020).

Essa relação entre o método de *startup* enxuta apresentada por Ries (2019) e a escola do aprendizado já foi identificado previamente em outro estudo. Bortolini et al. (2018) afirma que as *startups* são versões contemporâneas das premissas daquela escola, dado que defendem que aprender e experimentar é um objetivo crítico e uma ferramenta operacional para criação de estratégias. Ainda consideram a velocidade da mudança e revoluções tecnológicas, recomendando a integração com o planejamento, ao agregar as novas informações aprendidas ao plano da organização (BORTOLINI et al., 2018).

A escola empreendedora, o que pode ser uma surpresa, apareceu de maneira singela na presente pesquisa, com oito unidades de registro em uma organização. A *startup* F2/M3 é muito jovem, em fase ainda de definição do seu negócio e escolheu manter sua estratégia como uma perspectiva informal e visionária, com tomadas de decisão baseadas em



conhecimento e experiência, ao passo que os gestores precisam se preocupar mais com o meio operacional, sondando o mercado, em busca de mudança ou da criação de um novo mercado (COLLINS; MOORE, 1970; MINTZBERG; WATERS, 1982; MURRAY, 1984).

*“Não, ultimamente a gente tem tomado todas as decisões em conjunto assim, dentro do debate que a gente tem e sempre os debates são embasados em conhecimentos e experiências anteriores. Então, a gente procura conversar e debater muito as ações, para tomar a decisão que os dois acreditam que seja bem assertiva” (ENTREVISTADA F2).*

*“A gente não sabe ainda qual é a base, qual é o foco principal, quais são os princípios da startup para a gente conseguir confiar fielmente na decisão do outro. Então, a partir do momento que a gente se conhecer bem melhor, conhecer qual é o fundamento da [F2/M3], aquilo que é o essencial da [F2/M3], eu acho que a gente vai basear as nossas decisões eventuais com base naquilo que a gente já definiu lá atrás” (ENTREVISTADO M3).*

Interessantemente a cultura surgiu em duas unidades de registro da startup F1, que enfatizou quando perguntado, a importância da cultura para a formulação de estratégias, conforme a entrevistada comenta: *“Claro, é...um...a nossa Startup trabalha, a gente trabalha num formato um pouco diferente das... dos demais, porque a gente não tem uma estrutura hierárquica de cima para baixo”*. A maneira deliberada em estabelecer uma estrutura não-hierárquica e contratação de pessoas alinhadas com o espírito do negócio, criando de maneira consciente uma cultura flexível que enseja nas estratégias da organização, conforme sustentado por Bock et al. (2012).

*“É... a gente tem também uma política de ter com a gente pessoas que acreditam no...no nosso negócio. Eu não vou nunca contratar uma pessoa fantástica, sensacional, maravilhosa nan,nan,nan,nan,nan,nan que não acredita no que a gente faz” (ENTREVISTA F1).*

A escola do design preocupada com a correta distribuição de forças internas e externas para formular estratégias simples; A escola de posicionamento que promove a análise de dados, posições genéricas e competitividade; escola cognitiva que visou descobrir a origem das estratégias através dos mapas e estruturas mentais; as negociações e coalizões políticas que permeiam a escola do poder; A passividade das condições ambientais e a população ecológica da escola ambiental; e a escola de configuração que emprega transformação e configuração para mudanças de estado (MINTZBERG; LAMPEL, 1998;



MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Não foi possível identificar unidades de registro que fossem análogas às premissas das escolas supracitadas, seja de maneira deliberada ou emergente por parte das *startups*.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou atingir o objetivo de investigar e entender os processos de formulação de estratégias de cinco *startups* com faturamento de até três milhões de reais sob a luz da teoria das dez escolas do pensamento estratégico. As organizações pesquisadas demonstraram conseguir formular estratégias tanto deliberadas e formais, quanto emergentes com processos definidos e informados nas entrevistas. Considerando o resultado dos dados analisados, entende-se que o objetivo geral e específicos do presente estudo foram atingidos positivamente, visto que foi possível conhecer e entender os processos de formulação de estratégias de cada *startup* mediante dos conceitos e teorias compiladas nas dez escolas do pensamento estratégico.

Apesar de pesquisadores terem constatado que práticas tradicionais de gestão não são totalmente viáveis para *startups*, na presente pesquisa foi possível identificar organizações que se relacionaram com escola do planejamento que, segundo Mintzberg e Lampel (1998), é formalizadora, deliberativa e centralizadora, o que contraria alguns modelos de negócios de *startups* (BLANK, 2013; PICKEN, 2017; RIES, 2019). Então sugere-se aos gestores cuidados ao adotar metodologias que aparentam ser mais flexíveis, mas no fim ensejam em maior rigidez organizacional.

Justamente tais indícios tornam este estudo relevante, contribuindo tanto teoricamente quanto empiricamente. Primeiramente, utilizando a teoria das dez escolas do pensamento estratégico foi investigado e entendido os processos de formulação de estratégias e a configuração (estado) das *startups*, demonstrando a utilidade da teoria para a construção de um constructo teórico dentro desse tema. Em segunda instância, atribui-se a oportunidade de gestores de utilizar as diversas premissas e conceitos no safári da estratégia construída por Mintzberg e Lampel (1998) e aumentada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) para verificarem qual é o modelo de formulação de estratégia que de fato estão utilizando ou gostariam de estar empregando.



Recomendai-se estudos tanto quantitativos quanto qualitativos, no sentido de buscar novos entendimentos sobre a formulação de estratégias em *startups* sob a luz das dez escolas do pensamento estratégico. No sentido de entender quais são os fatores que levam as *startups* a assumirem determinadas premissas da teoria abordada, desde questões organizacionais como também modelo de negócio, tecnologia disponível e complexidade do ecossistema. Ainda, pode-se explorar a integração das dez escolas do pensamento estratégico com os métodos de gestão de *startups* e a racionalidade dos gestores desse modelo de negócio, como as qualidades cognitivas e sociais que influenciam na formulação de estratégias e a relação com as escolas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, R. L. **A Concept of Corporate Planning**. New York: Wiley, 1970.

ANDREWS, Kenneth R. **The Concept of Corporate Strategy**, Oxford: Oxford University Press. 1980.

ANSOFF, F. Strategic issue management. **Strategic management Journal**. 1980. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250010204>. Acesso em: 2 dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250010204>.

ANSOFF, Igor H. The State of Practice in Planning Systems. **Sloan Management Review**. 1977. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/b54e686a85255c55727c3de5601bc15a/1?pq-origsite=scholar&cbl=35193>. Acesso em: 5 dez. 2020.

ANSOFF, Igor. H. **An Applied Managerial Theory of Strategy Behavior**. Brussels: European Institute for Advanced Studies in Management, 1975.

ARRUDA, C. *et al.* Causa da Mortalidade de Startups brasileiras: o que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado. **Fundação Dom Cabral**. 2015. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/artigo-29767>. Acesso em: 7 dez. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **Crescimento das Startups: Veja o que mudou nos últimos cinco anos**. São Paulo. 2020. Disponível em: <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>. Acesso em: 7 dez. 2020.

BLANK, S. Why the lean start-up changes everything. **Harvard Business Review**, 2013.



BLANK, S.; DORF, B. The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company. **Califórnia: K&S Ranch Press**, 2012.

BOCK, A. J. *et al.* The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation. **Journal of Management Studies**. 2012. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2011.01030.x>. Acesso em: 16 mai. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01030.x>.

BORTOLINI, R F. *et al.* Lean Startup: a comprehensive historical review. **Management Decision**. 2018. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-07-2017-0663/full/html>. Acesso em: 16 mai. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0663>.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Rev. Bras. enferm.**, Brasília. 2004. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672004000500019&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672004000500019&script=sci_arttext). Acesso em: 6 jan. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672004000500019>.

CAVALCANTI, Marly et al. **Gestão estratégica de negócios: estratégias de crescimento e sobrevivência empresarial**. 3ª ed. São Paulo: Cengage. 2018.

CAPPELLARI, G.; SAUSEN, J. O.; FERREIRA, G.C. Configuração Organizacional e o Desenvolvimento da Capacidade Absortiva: relações e influências. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 44., 2020, on-line. **Anais eletrônicos [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2020. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 19 mai. 2021.

CHANG, S.J. Venture capital financing, strategic alliances, and the initial public offerings of Internet startups. **Journal of Business Venturing**. 2004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902603000946>. Acesso em: 16 mai. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.03.002>.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. Cambridge, MA, The MIT Press, 1962.

FARAGO, F. E.; BORTOLOTO, G. T.; BORINI, F. M. Gerenciamento de Incerteza: da Aprendizagem Organizacional para a Aprendizagem de Ecossistemas. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 44., 2020, on-line. **Anais eletrônicos [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2020. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 19 mai. 2021.

FIGUEIRA K. K. *et al.* Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**. 2017. Disponível em:



<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/download/24965/pdf>. Acesso em: 7 dez. 2020. DOI: 10.5902/19834659 24965.

GIL, A. C. **Métodos de Pesquisa Social**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LUNA, Alexandre J.H.O. *et al.* Uma Abordagem para o Gerenciamento Estratégico Ágil em Saúde utilizando PES, OKR e MAnGve. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. 2017. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/327225427\\_Uma\\_Abordagem\\_para\\_o\\_Gerenciameto\\_Estrategico\\_Agil\\_em\\_Saude\\_utilizando\\_PES\\_OKR\\_e\\_MAnGve](https://www.researchgate.net/publication/327225427_Uma_Abordagem_para_o_Gerenciameto_Estrategico_Agil_em_Saude_utilizando_PES_OKR_e_MAnGve). Acesso em: 14 abr. 21. DOI: 10.13140/RG.2.2.14096.84482.

MARCOVITCH, J.; RADOSEVICH, R. Planejamento estratégico nas organizações estruturadas por projeto. **Revista de Administração**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 24-39, 1978. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/166447>. Acesso em: 16 mai. 2021. DOI: 10.1016/rausp.v13i2.166447

MCKINSEY & COMPANY. **Brazilian Digital Report 1ª Edição**. 2019. Disponível em: [https://www.mckinsey.com/br/~/media/McKinsey/Locations/South%20America/BrazilOur%200Insights/Brazil%20Digital%20Report/Brazil-Digital-Report1stEdition\\_Portuguese-vAjustado.pdf](https://www.mckinsey.com/br/~/media/McKinsey/Locations/South%20America/BrazilOur%200Insights/Brazil%20Digital%20Report/Brazil-Digital-Report1stEdition_Portuguese-vAjustado.pdf). Acesso em: 7 dez. 2020.

MENDES R. M.; MISKULIN, R. G. S.; A análise de conteúdo como uma metodologia. **Cadernos de Pesquisa**. v. 47. 2017. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-15742017000300013](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742017000300013). Acesso em: 23 fev. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/198053143988>.

MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 33. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**. 1978. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2630633>. Acesso em: 2 dez. 2020.

\_\_\_\_\_. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. **California Management Review**. 1987a. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165263>. Acesso em: 22 dez. 2020. DOI:10.2307/41165263

\_\_\_\_\_. The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. **California Management Review**, 1987b. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41165264?journalCode=cmra>. Acesso em: 22 dez. 2020. DOI:10.2307/41165264

\_\_\_\_\_. The Structuring of Organizations. In: Asch D., Bowman C. (eds) **Readings in Strategic Management**. Palgrave, London. 1989. Disponível em: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-20317-8\\_23](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-20317-8_23). Acesso em: 16 mai. 2021 DOI: [https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8\\_23](https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_23).



MINTZBERG, H.; AHLSTRAND B.; LAMPEL. J.; **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre. Editora: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. Reflecting on the Strategy Process. **Sloan Management Review**. 40. 1998. Disponível em:  
[https://www.researchgate.net/publication/228287486\\_Reflecting\\_on\\_the\\_Strategy\\_Process](https://www.researchgate.net/publication/228287486_Reflecting_on_the_Strategy_Process). Acesso em: 4 nov. 2020.

MINTZBERG H.; WATERS, A. James. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**. 1985. Disponível em:  
<http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28198507%2F09%296%3A3%3C257%3AOSDAE%3E2.0.CO%3B2-T>. Acesso em: 2 dez 2020.

NASCIMENTO, P. T. S. Processos Cognitivos Organizacionais e a Fixação do Sentido Objetivo no Conflito e Incerteza Estratégicos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 44., 2020, on-line. **Anais eletrônicos** [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2020. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 19 mai. 2021.

NEUBERT, M. The Impact of Digitalization on the Speed of Internationalization of Lean Global Startups. **Technology Innovation Management Review**. 2018. Disponível em:  
<https://doaj.org/article/9931b7f2417240f6a9a1a8ceff2c205d?frbrVersion=2>. Acesso em: 7 dez. 2020. DOI: 10.22215/timreview/1158.

OTT, T.; EISENHARDT, K. Decision Weaving: Forming Novel, Complex Strategy in Entrepreneurial Settings. **Strategic Management Journal**. 2020. Disponível em:  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.3189>. Acesso em: 19 mai. 2021. DOI: 10.1002/smj.3189.

PHAAL, R.; FARRUKH, C. J.; PROBERT, D. R. Technology roadmapping - a planning framework for evolution and revolution. **Technological Forecasting and Social Change**, 71(1), 5-26. 2004. Disponível em:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162503000726?via%3Dihub>. Acesso em: 15 fev. 2021. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(03\)00072-6](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(03)00072-6).

PICKEN, J. C. From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. **Business Horizons**. 2017. Disponível em:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681317300605>. Acesso em: 15 mai. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.002>.

PORTER, M. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review** 2008. Disponível em: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>. Acesso em: 6 dez. 2020.



QUINN, James B., Strategic Change: Logical Incrementalism. **Sloan Management Review**, 20 (1), 7–21. 1978. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/e3dd63e5dfb510cd9b1247e8cb48ba17/1?pq-origsite=scholar&cbl=35193>. Acesso em: 18 abr. 2021.

RIES, E. A **Startup Enxuta**: como usar inovação contínua para criar negócios radicalmente bem-sucedidos. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

SENO, J. P. *et al.* Um safári de estratégia no Cerrado Mineiro: concepções de estratégia em micro, pequenas e médias empresas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 4-29, dez. 2014. ISSN 1984-3372. Disponível em: <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/1438/1954>. Acesso em: 20 mai. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v7e320144-29>.

TAKEUCHI, H.; NONAKA I. The New New Product Development Game. **Harvard Business Review**. 1986.

TANEV, S. Is There a Lean Future for Global Startups? **Technology Innovation Management Review**, 7(5): 6–15. 2017. Disponível em: <http://timreview.ca/article/1072>. Acesso em: 7 dez. 2020.

TESSAROLO, G. L.; AZOLIN, L. G.; LOUZADA; L. C. Estratégias Genéricas e o Desempenho: Um Estudo Empírico Sobre o Trade-off entre Liderança de Custos e Diferenciação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 44., 2020, on-line. **Anais eletrônicos [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2020. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 19 mai. 2021.

WANG, C. L.; AHMED, P.K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**. 2007. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/32116422\\_Dynamic\\_Capabilities\\_A\\_Review\\_and\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/32116422_Dynamic_Capabilities_A_Review_and_Research_Agenda). Acesso em: 2 mai. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>.

YANG, X.; SUN, S. L.; ZHAO, X. Search and execution: examining the entrepreneurial cognitions behind the lean startup model. **Small Business Economics**. 2018 Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-017-9978-z>. Acesso em: 15 mai. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9978-z>.