

Diagnóstico de Planejamento Estratégico em Startups de Santa Catarina

Iara Cristina Corrêa (FURB) iaracriscorrea@gmail.com
André Luís Almeida Bastos (FURB/UNIFEBA) prof.abastos@gmail.com

Resumo:

Este artigo objetiva diagnosticar os elementos do modelo de planejamento estratégico aplicados em Startups de Santa Catarina. Após a aplicação de um instrumento de pesquisa e análise de dados que foram obtidos junto a 24 Startups, foi possível identificar que existe tendência superior a 70% de concordância com a aplicação dos elementos de planejamento estratégico questionado.

Palavras chave: Planejamento, Estratégico, Startups.

Diagnosis of Strategic Planning in Startups from Santa Catarina

Abstract

The goal of this article is to diagnose the elements of a strategic planning model applied to Startups from Santa Catarina. After a survey instrument was applied and the data results were analyzed, with answers obtained from 24 Startups, it was possible to identify that there is a tend superior to 70% in the agreement of applying the elements of strategic planning that were questioned.

Key-words: Strategic, Planning, Startups.

1. Introdução

Diante do cenário competitivo atual, empresas denominadas como startups têm crescido e estão ganhando espaço no mercado com investimentos em tecnologia e inovação. Barroca (2012) define startups como sendo empresas novas, geralmente criadas por jovens que apostam em projetos promissores na área da inovação e que apresentam como negócio central, a pesquisa, a investigação e o desenvolvimento de novas ideias.

Entre as características necessárias para o desenvolvimento de inovação, encontra-se o risco associado a um novo negócio. Em um estudo de Arruda et al. (2014), buscou-se dados sobre a falência de startups no Brasil, e afirmou-se que 25% das startups brasileiras fecham em um ano e que 50% delas morrem em até quatro anos. Além disso, verificou-se que o percentual sobe para 75% das empresas quando o período analisado é de 13 anos, ou seja, empresas pouco duradouras.

Uma forma disseminada de controlar os riscos de um novo negócio e criar um plano sustentável de crescimento é por meio do planejamento estratégico. Segundo Castello (2014), o Planejamento Estratégico é uma das ferramentas mais poderosas para se focar recursos escassos, para dar velocidade e consistência à execução, bem como para inovar.

Considerando o cenário de sobrevivência das *startups* no mercado, é necessário estabelecer um planejamento para alcançar os objetivos e metas da empresa inovadora no mercado. Desta

forma, justifica-se a necessidade de entender de que forma *startups* fazem seu planejamento estratégico para manterem-se no mercado.

2. Metodologia

A pesquisa do presente trabalho é de natureza aplicada, considerando que os dados utilizados têm interesse prático para startups. A forma de abordagem do problema é caracterizada como quantitativa, pois os resultados serão expressos de forma analítica com gráficos e tabelas estatísticas. O objetivo da pesquisa é exploratório, onde o planejamento estratégico foi diagnosticado dentro de startups de Santa Catarina. Foram utilizados procedimentos de pesquisa de campo, aplicando um instrumento para quantificar dados que refletem a realidade tal como ocorrem dentro das startups.

Para aplicação da pesquisa, foi utilizado um instrumento elaborado na ferramenta Google Forms. O instrumento foi elaborado baseado nos elementos de planejamento estratégico mencionados na revisão literária. Este instrumento foi estruturado contendo perguntas sobre o nível aplicação de cada elemento de planejamento estratégico, baseado na Escala de Likert, com perguntas que variam de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).

A aplicação do instrumento foi realizada nas startups de Santa Catarina cadastradas no site do Startup SC (<http://mapa.startupsc.com.br/#>). Inicialmente, o questionário foi enviado para duas startups para validação e após isso, foi enviado para todas as startups mapeadas no site, um total de 280 startups. As respostas obtidas até a elaboração do presente artigo foram utilizadas na análise dos dados, um total de 24 respostas entre as Startups de Santa Catarina.

3. Revisão Teórica

3.1 Startups

De acordo com Ries (2011), startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza, e que, por este motivo, devem buscar novos caminhos sempre que as suposições anteriores se mostrarem equivocadas, revendo seu modelo de negócio. Para o autor, uma startup deve focar suas atividades na transformação de ideias em produtos, identificando a aceitação dos clientes e então decidir entre desistir ou perseverar. Thiel e Masters (2014) complementam que startups são o maior número de pessoas que podem ser convencidas a atuar em direção a um plano elaborado para construir um futuro diferente. Os autores afirmam que as startups operam baseadas no princípio de que é preciso interagir com outras pessoas para realizar as coisas, mas precisa também permanecer pequeno suficiente para realmente conseguir realizá-las.

Dorf e Blank (2012) também salienta esta definição de extrema incerteza, complementando que uma startup é ainda uma empresa que busca um modelo de negócios viável, que seja repetível e escalável. A empresa deve conseguir entregar o mesmo produto, sem variações, para todos os seus clientes, ao mesmo tempo em que, seja possível crescer para atender grande volume de pessoas, aumentando os seus lucros, mas com pequenos custos marginais.

Ries (2011) afirma ainda que todas as ações de uma startup devem ter como foco promover o aprendizado da organização em relação aos seus produtos e mercados e, para isto, esta deve ser capaz de medir os resultados obtidos e aprender de acordo com as lições proporcionadas por estes resultados, que geralmente ocorrem por meio de feedback dos clientes.

3.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um processo que tem como propósito o desenvolvimento e a manutenção de um ajuste dos objetivos, as potencialidades da empresa e as mudanças frente às oportunidades de mercado (KOTLER & ARMSTRONG, 1993).

Chiavenato e Sapiro (2004) descrevem o planejamento estratégico como um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual busca a inserção da organização e da sua missão no ambiente em que ela está atuando, estando relacionado aos objetivos estratégicos de médio e longo prazo que podem afetar a direção da empresa. Os autores defendem que o planejamento é responsável pela maximização dos resultados e pela minimização das ameaças utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade.

Conforme Oliveira (2010), o planejamento estratégico é o processo administrativo que possibilita a empresa conseguir um melhor direcionamento, buscando maximizar os conhecimentos do seu ambiente externo e atuando de forma inovadora e diversificada. Estrada e Almeida (2007) defendem ainda que este é um processo dinâmico e flexível que incorpora no seu processo a influência das mudanças do ambiente. Um bom planejamento propicia à empresa antecipar-se e responder com rapidez às mudanças ambientais e a preparar-se melhor para alterações súbitas (KOTLER & ARMSTRONG, 1993).

3.3 Elementos do Planejamento Estratégico

Existem várias metodologias para elaboração do planejamento estratégico e segundo Castello (2014), não existe uma metodologia superior a outras, mas sim um modelo correto para cada situação. Dessa forma, no processo decisório da metodologia, deve ser considerada as particularidades da organização, para que seja aplicável a cada situação. Em um estudo de Terence (2002) foram analisadas cinco principais metodologias de planejamento estratégico propostas por diferentes autores e identificou-se que os elementos do planejamento estratégico são similares, contemplando atividades e etapas em comum nas diferentes metodologias. O Quadro 1 ilustra uma síntese destes elementos e respectivos autores.

Fischmann (1987)	Oliveira (1991; 1998)	Certo & Peter (1993)	Bethlem (1998)	Thompson Jr & Strickland III (2000)
Avaliação das necessidades e possibilidades				
Análise do ambiente	Sustentação da estratégia empresarial	Análise do ambiente	Estabelecimento dos objetivos	Desenvolvimento da visão/missão estratégica
Definição dos objetivos e metas	Diagnóstico estratégico, missão, cenários estratégicos, identificação de objetivos	Estabelecimento da diretriz organizacional		Estabelecimento dos objetivos
Formulação de estratégias alternativas	Formulação da estratégia empresarial	Formulação da estratégia	Estabelecimento de estratégias	Elaboração da estratégia

Estabelecimento de critérios	Formulação e seleção das estratégias alternativas		Elaboração do plano estratégico	
Seleção de estratégias	Escolha das estratégias			
Implementação da estratégia	Implementação das estratégias	Implementação das estratégias	Execução e implantação das ações necessárias	Implementação e execução da estratégia
Execução do plano estratégico				
Avaliação e controle	Controle e avaliação das estratégias	Controle estratégico		Avaliação, revisão e correções

Fonte: Adaptado de TERENCE (2002)

Quadro 1 - Metodologias de planejamento estratégico

Terence (2002) descreve estas etapas propostas pelos autores em suas metodologias, conforme os elementos a seguir.

3.3.1 Visão geral da empresa

Para Terence (2002), a visão geral da empresa consiste no estabelecimento da missão, da visão e dos valores da empresa. Estas atividades estão presentes na primeira etapa do processo estratégico, que consiste em revelar aos agentes da organização o tipo de empresa onde será realizado o planejamento estratégico, assim como onde os dirigentes pretendem chegar e quais os valores organizacionais relevantes para o processo.

Segundo Chiavenato (2007), a visão é o componente que permite desdobrar os objetivos estratégicos. Oliveira (2011) complementa que a visão não deve ser resultado do trabalho de uma pessoa, mas sim resultante do consenso e do bom senso de um grupo de líderes. A missão, de acordo com Oliveira (2011), é a razão de ser da empresa, compreendendo os fatores que constituem e englobam todo o sentido de composição e formação da organização. Para Tiffany e Peterson (1999), a missão deve destacar as atividades da empresa, incluindo os mercados e área geográfica em que atua e os produtos que oferecem. Além de precisar enfatizar as atividades em que atua, o que a diferencia no mercado, as principais conquistas para os próximos anos e passar uma mensagem clara sobre a empresa. Chiavenato (2007) reforça que todas as pessoas da organização devem conhecer a missão da empresa.

Os valores da empresa representam o conjunto de princípios, crenças, e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as principais decisões, sendo que algumas organizações podem utilizar os valores para reger seu código de ética (OLIVEIRA, 2011).

3.3.2 Análise ambiental

Para Terence (2002), a análise ambiental, abrange a análise externa, interna e os fatores críticos de sucesso. Esta etapa consiste em identificar, no ambiente interno e externo, os

pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, e os fatores relevantes para o sucesso da empresa no seu ramo de atuação.

Andion e Fava (2003) colocam que é através da análise dos pontos fortes e fracos que os gestores podem determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes nos ambientes internos e externos. Para Ulrich (2002), a análise SWOT é uma das técnicas mais utilizadas para investigação e elaboração de diagnóstico organizacional. Oliveira (2010) descreve as etapas da análise SWOT da seguinte forma:

- a) Ponto forte: diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
- b) Ponto fraco: situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
- c) Oportunidade: força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
- d) Ameaça: força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

3.3.3 Objetivos e metas

De acordo com Terence (2002), é na etapa de definição de objetivos e metas da empresa, onde são detalhados os objetivos, as metas, os prazos e as responsabilidades da organização. Oliveira (2010) define objetivo como o alvo, ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende atingir através de esforço extra. Chiavenato (2007), identifica quatro categorias de objetivos organizacionais: lucro, expansão da empresa, segurança e autonomia.

Tiffany e Peterson (1999) declaram que os objetivos são declarações específicas que se relacionam diretamente a uma determinada meta. Oliveira (2011) complementa que as metas são decomposições dos objetivos ao longo do tempo. Biral (2016) reforça que a definição dos objetivos e metas precisa estar totalmente relacionados à visão, valores e missão da organização e para isso, pode ser utilizada uma metodologia denominada *Objectives and Key Results* (OKR).

Segundo Castro (2015), um OKR tem dois componentes principais: o objetivo (o que queremos atingir), e um conjunto de resultados chaves (como sabemos que estamos atingindo o objetivo). Esta metodologia em geral utiliza ciclos curtos de desdobramento de metas, com cerca de um trimestre de duração.

3.3.4 Estratégia

Segundo Terence (2002), é na etapa de Estratégia que é realizada a identificação da estratégia atual (principais ações, decisões e investimentos realizados pela empresa), a escolha da estratégia futura, a partir da análise ambiental e dos objetivos a serem alcançados, e a elaboração do plano de ação.

Oliveira (2011) define a estratégia como a ação, ou o caminho, mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. Para o autor, uma boa estratégia é aquela na qual a organização consegue utilizar da melhor maneira os recursos já disponíveis e aproveitar ao máximo as oportunidades do ambiente. Serra et al. (2004) reforça que para formalizar a estratégia é necessário compreender claramente as características, os problemas e as circunstâncias que envolvem a proposta a ser desenvolvida. Além disso, é necessário

estabelecer um método de análise e uma forma de traduzir a estratégia para a gestão e demais funcionários da empresa.

3.3.5 Implementação da Estratégia

Terence (2002) afirma que a implementação da estratégia é a etapa onde serão identificados os requisitos, relacionados à estrutura organizacional, ao sistema de informações e aos recursos, necessários à identificação da melhor abordagem para se implantarem as atividades práticas e concretas exigidas para o funcionamento do plano de ação. Para Chiavenato (2007), a implementação do planejamento estratégico deve levar o administrador a convencer as pessoas da organização à realização dos planos diariamente. Tiffany e Peterson (1999) colocam que todo planejamento estratégico deve ser implementado seguindo uma ordem, uma vez que todos os passos estão interligados e se completam. Logo, a correta execução das etapas é fundamental para o sucesso do plano de ação.

Chiavenato (2007) propõe as seguintes etapas de implementação de um planejamento estratégico:

- a) Participação das pessoas: as pessoas devem participar diretamente da definição da estratégia, fazendo com que se torne uma atividade cotidiana;
- b) Comunicação intensiva: explicar e orientar as pessoas sobre o que deve ser feito. A comunicação deve ser clara e precisa em todos os níveis da organização;
- c) Preparação prévia do pessoal: realizar treinamentos, acompanhar ações e realizar reuniões de análise de resultados;
- d) Reforço contínuo: relembrar a todo o momento as estratégias definidas e comemorar os resultados obtidos;
- e) Avaliação sistemática: indicadores de desempenho e de resultados;
- f) Recompensas por resultados: incentivar, estimular e recompensar as pessoas por seus resultados.

3.3.6 Controle e Avaliação da Estratégia

De acordo com Terence (2002), o controle e avaliação da estratégia adotada consiste na medição do desempenho, procurando assegurar a obtenção de objetivos, metas e projetos estabelecidos. Esta etapa abrange avaliações, comparações do resultado atual com o esperado, tomada de decisões corretivas, entre outras ações.

Para Certo e Peter (1993), o controle estratégico é realizado em três passos: medição do desempenho organizacional (constatação do cenário real da organização), comparação do resultado atual com os objetivos e tomada de atitudes corretivas, caso os resultados não estejam como esperado.

Uma metodologia para estabelecer o controle e a avaliação estratégica é o Balanced Scorecard. Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC inicia-se com a tradução e esclarecimento da estratégia e visão da empresa, onde após isso, os objetivos e medidas estratégicas são transmitidas a toda a organização. As metas e iniciativas são analisadas periodicamente, buscando um feedback para o aprendizado e crescimento estratégico. O BSC possui as perspectivas Financeiras, de Clientes, de Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Chiavenato (2007) reforça que o BSC auxilia os objetivos organizacionais a serem realizados em sintonia, sem prejudicar um ao outro.

4. Análise e Discussão de Dados

Entre as startups analisadas por meio do instrumento de pesquisa, identificou-se quais elementos do planejamento estratégico estão sendo aplicados. Em relação ao estabelecimento

da visão da empresa, foram realizadas três perguntas, que seguem abaixo conforme a Figura 1, com seu respectivo resultado.

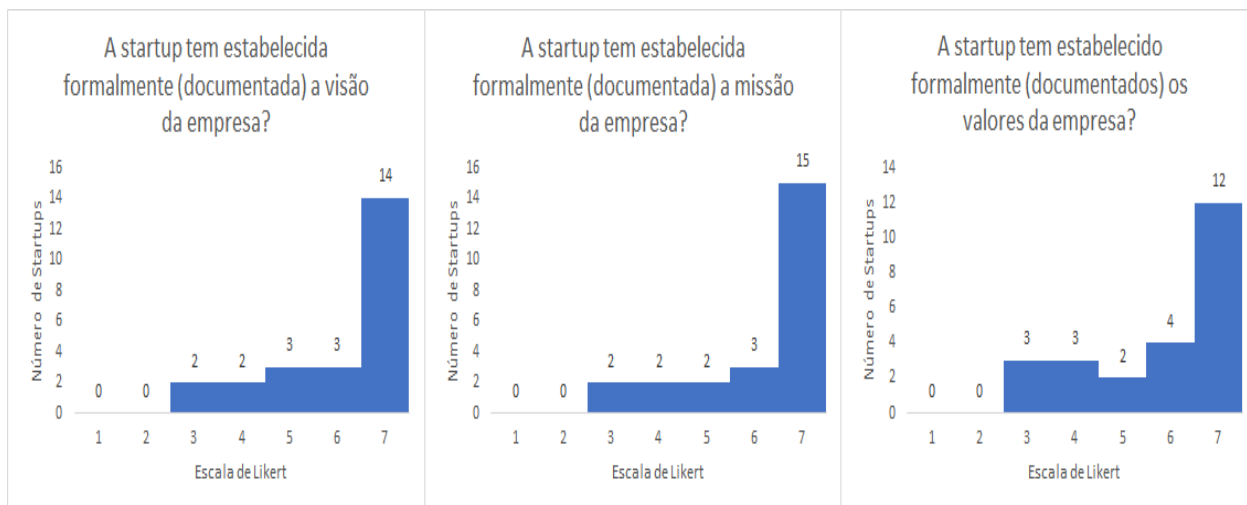


Figura 1 - Missão, visão e valores

É possível identificar que mais de 50% das startups avaliadas concordam totalmente que possuem missão, visão e valores formalmente estabelecidos e documentados dentro de sua organização. A análise ambiental foi verificada por meio de quatro perguntas, representadas pela Figura 2.

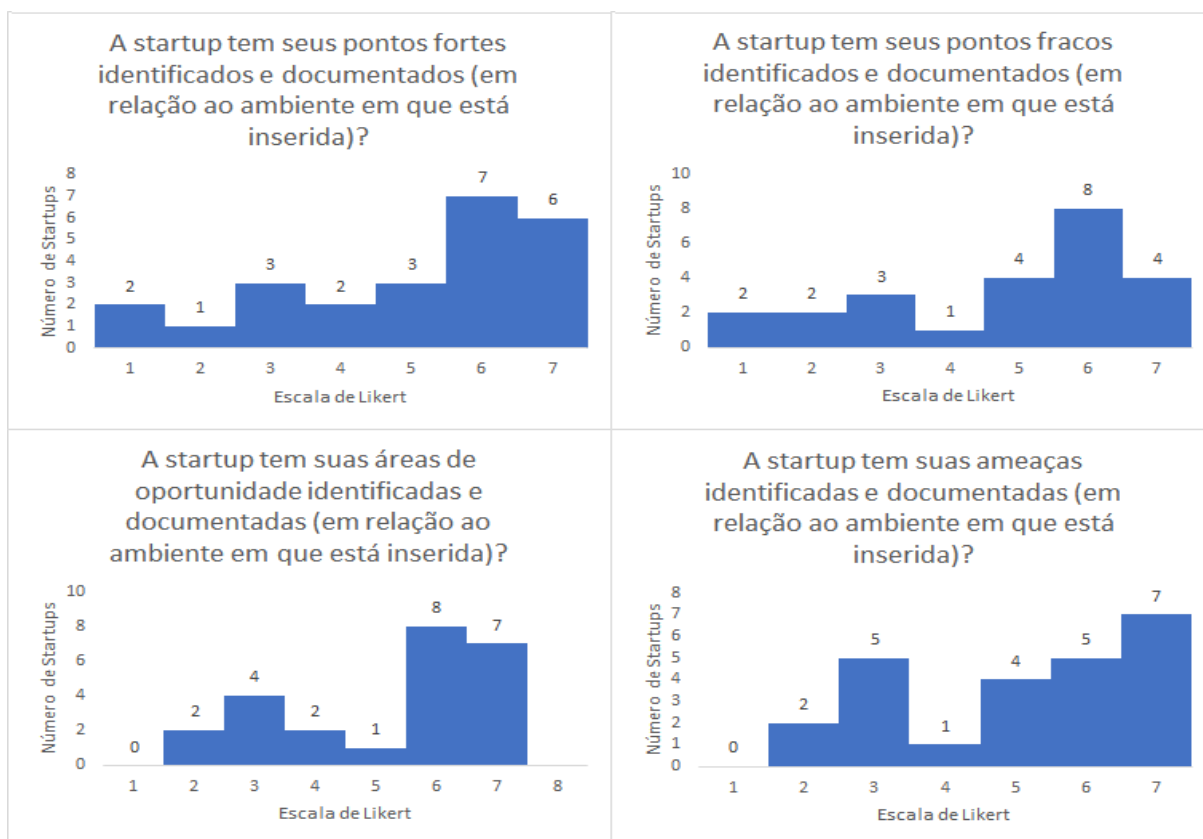


Figura 2 - Análise ambiental

Em relação aos itens da análise ambiental, é possível identificar que em todos questionamentos ao menos 50% das startups avaliadas avaliaram com notas acima de neutro, indicando tendência para a concordância com a aplicação da análise ambiental de forma geral.

A existência de objetivos e metas foram avaliadas por meio de três perguntas, conforme resultado da Figura 3, que segue abaixo.

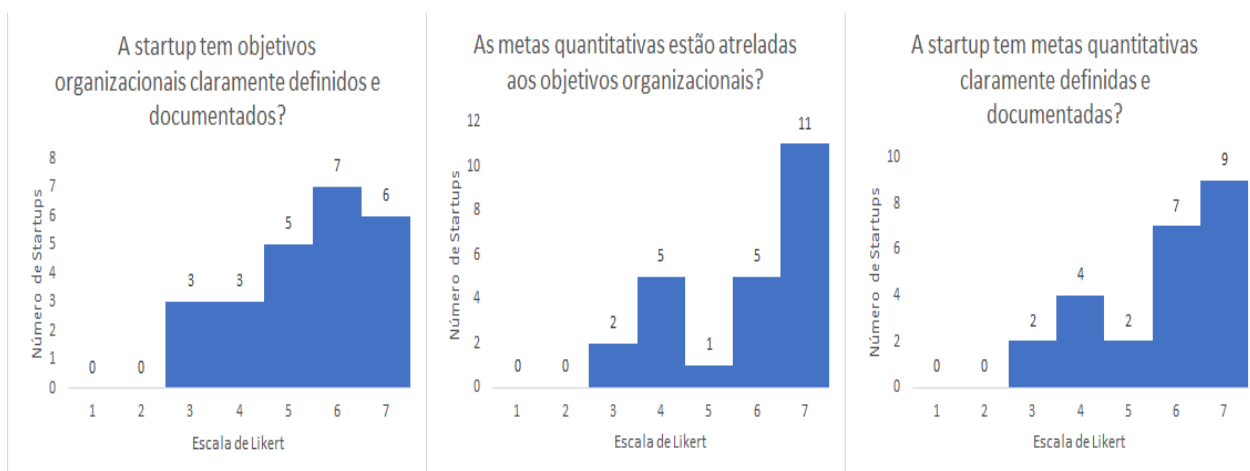


Figura 3 - Objetivos e Metas

Nenhuma das startups avaliadas discorda totalmente da aplicação de objetivos e metas organizacionais na instituição. Na pergunta “As metas quantitativas estão atreladas aos objetivos organizacionais”, identificou-se que 45% das startups concorda totalmente, indicando a relação entre metas e objetivos organizacionais.

Para avaliar a aplicação de elementos de definição de estratégia, foram elaboradas três perguntas, conforme Figura 4.

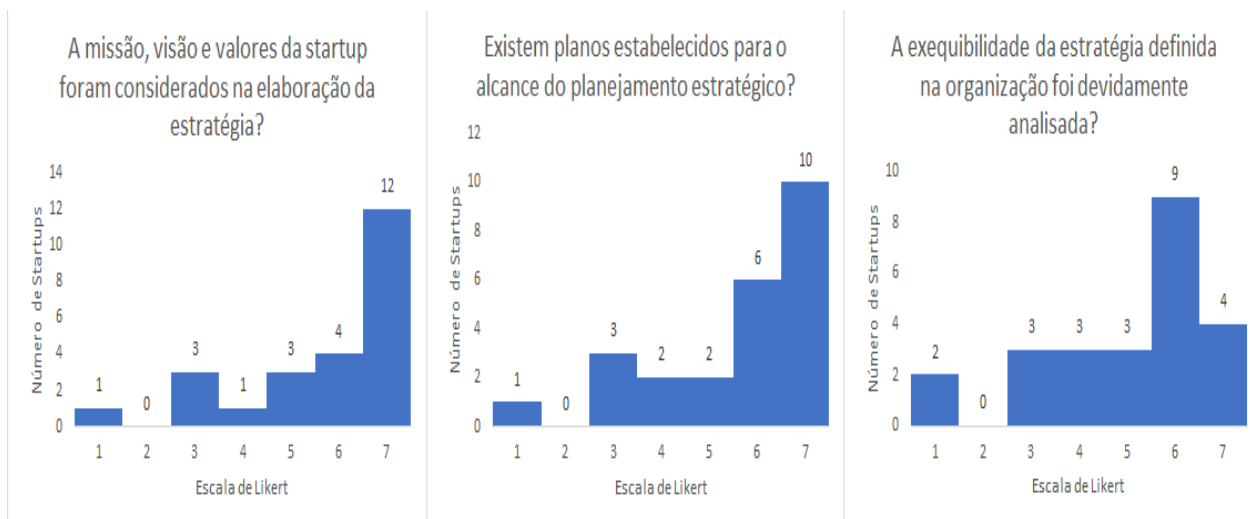


Figura 4 - Definição da Estratégia

Os resultados destes questionamentos indicam cumprimento de forma geral com os elementos necessários para a definição de uma estratégia, com tendência de concordância superior a 60% em todos os questionamentos avaliados. Para verificar a implementação da estratégia, foram elaboradas seis perguntas representadas na Figura 5, que contemplam as etapas sugeridas no item 3.3.5.

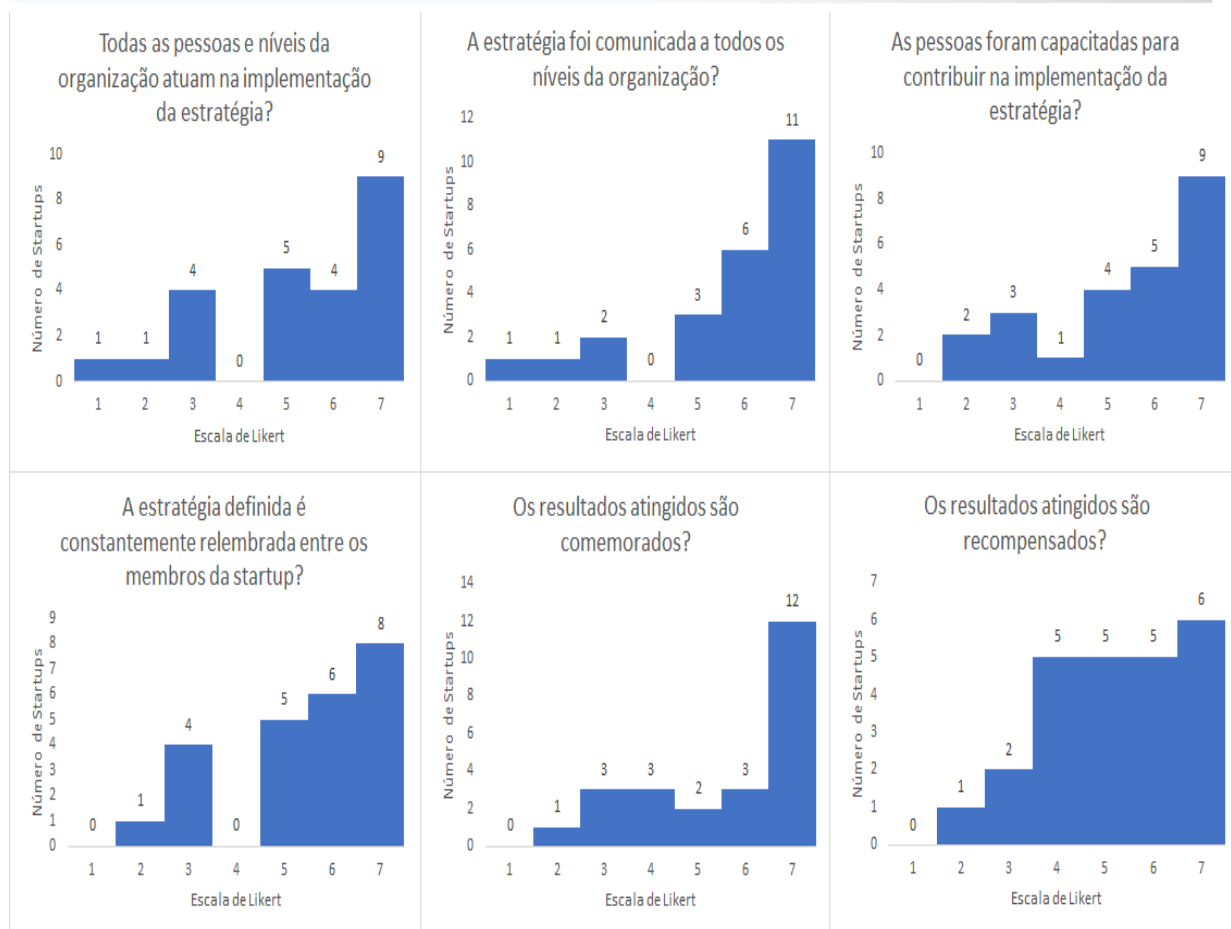


Figura 5 - Implementação da Estratégia

O resultado destes questionamentos indicam que menos do que 25% das startups avaliadas tem tendência em discordar da aplicação dos elementos esperados no processo de implementação de uma estratégia. Especificamente na comemoração de resultados atingidos, 50% das startups avaliadas concordam totalmente com sua aplicação. Em relação a avaliação da estratégia, foram elaboradas três perguntas, conforme Figura 6.

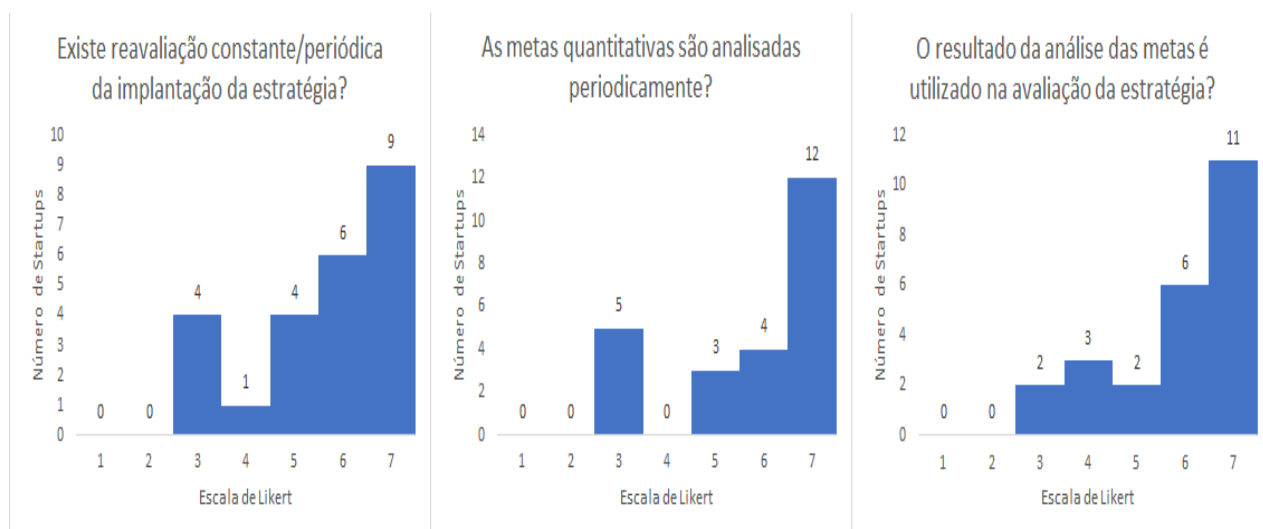


Figura 6 - Avaliação da Estratégia

Os resultados indicam que nenhuma das startups avaliadas discorda totalmente dos questionamentos relacionados a avaliação da estratégia, e apresenta uma tendência de concordância superior a 79% em todos os questionamentos.

Para avaliar o controle da estratégia, foram elaboradas quatro perguntas que seguem com seus respectivos resultados na Figura 7.

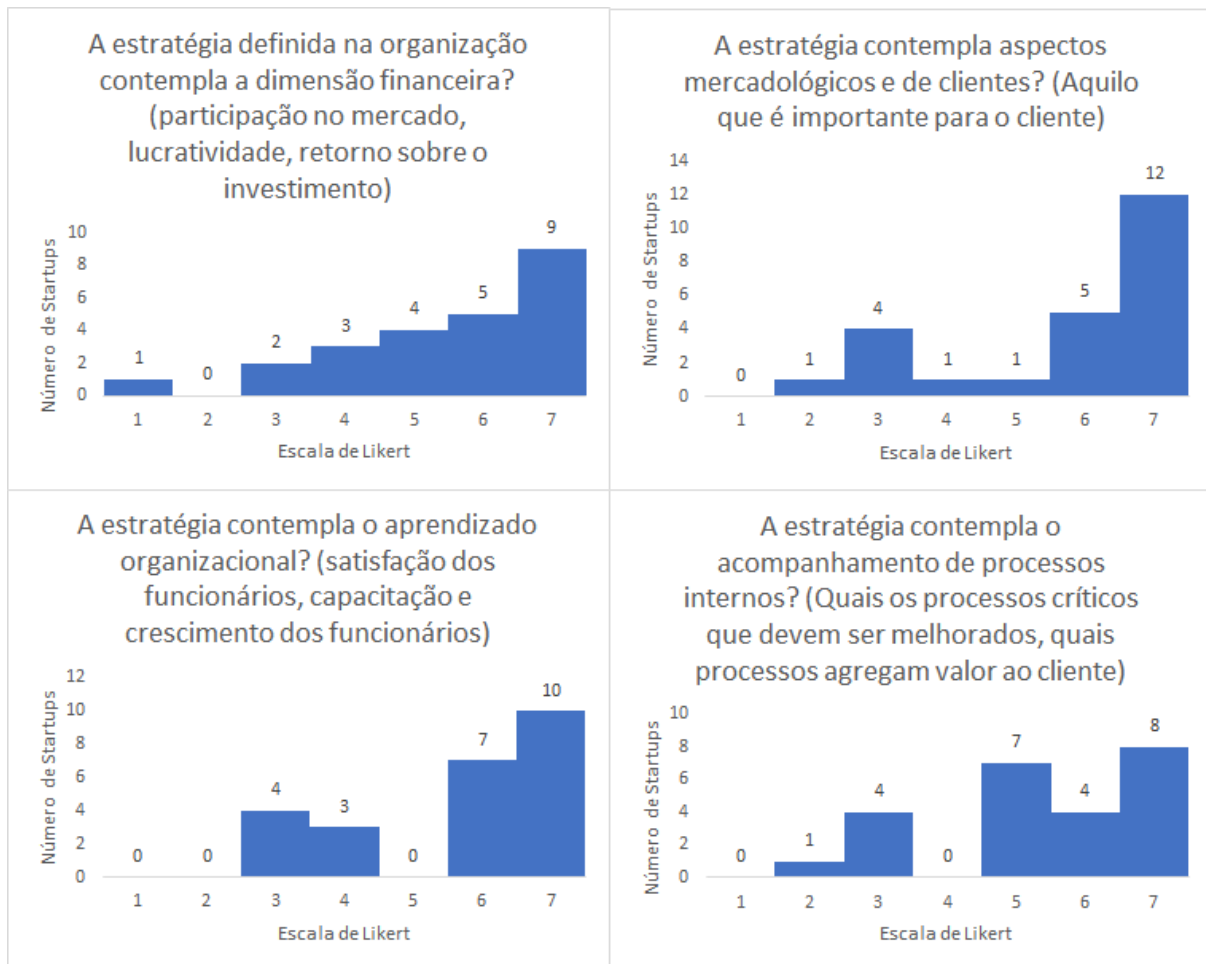


Figura 7 - Controle da Estratégia

Os resultados destes questionamentos indicam tendência de concordância de pelo menos 70%, baseado nas respostas das startups. Este resultado indica o cumprimento de métodos de controle do planejamento estratégico dentro da amostra de startups avaliadas.

A última pergunta realizada às startups foi em relação ao desempenho global do planejamento estratégico, conforme Figura 8.

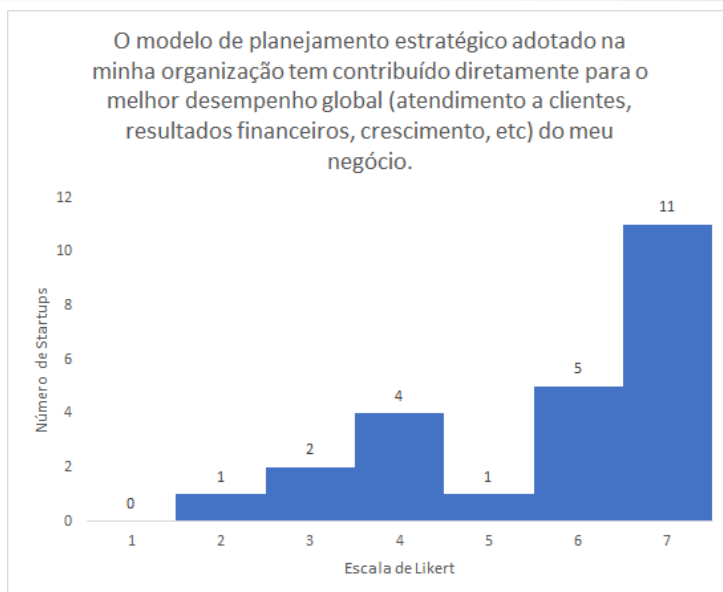


Figura 8 - Desempenho Global do Planejamento Estratégico

O objetivo deste questionamento final é avaliar se o modelo de planejamento estratégico, constituído pelos elementos avaliados anteriormente no questionário, tem contribuído para o desempenho global da startup. Como resultado, 45% das startups concordam totalmente que contribui diretamente na melhora do desempenho global da organização e nenhuma das startups avaliadas discorda totalmente deste item.

5. Considerações finais

A partir de uma pesquisa na literatura, foi possível identificar que os principais modelos de planejamento estratégico possuem elementos em comum entre diversos autores, sendo eles: visão da empresa, análise ambiental, objetivos e metas, definição da estratégia, implementação da estratégia, controle e avaliação da estratégia. Estes elementos foram avaliados quanto a concordância de sua aplicabilidade (por meio de Escala de Likert) em 24 empresas caracterizadas como Startups do estado de Santa Catarina.

Os resultados gerais deste estudo indicam que há tendência de concordância em todos os elementos que compõem um planejamento estratégico por parte das Startups avaliadas na amostra. Esta tendência de concordância (notas maiores do que o valor 4) é superior a 70% em todos os itens avaliados por meio do instrumento de pesquisa.

Portanto, conclui-se que existe cumprimento dos principais elementos de um modelo de planejamento estratégico, sendo estes: missão, visão e valores, análise ambiental baseada nos princípios da análise SWOT, definição de objetivos e metas atreladas entre si, definição de estratégia incluindo análise da exequibilidade, implementação da estratégia difundida na organização e métodos de controle e avaliação da estratégia baseados nos princípios do Balanced Scorecard. Relevante ainda neste estudo, concluiu-se que 45% das startups avaliadas na amostra concordam totalmente que o planejamento estratégico tem contribuído para o desempenho global da organização, impactando positivamente o atendimento a clientes, resultados financeiros e crescimento do negócio.

Referências

ANDION, M.; FAVA, R. *Gestão Empresarial / FAE School*. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

- ARRUDA, C.; COSTA, V.; COZZI, A.; NOGUEIRA, V.** *Causas da Mortalidade de Startups Brasileiras: O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado?* Fundação Dom Cabral, 2012.
- BARROCA, J.** *O Sucesso das Startups em tempo de crise.* ISCTE Business School, Lisboa, 2012.
- BETHLEM, A.** *Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica.* São Paulo: Atlas, 1998.
- CASTELLO, D.** *Como construir e executar seu Planejamento Estratégico: Um guia de boas práticas para empreendedores.* Endeavor Brasil, 2014.
- CASTRO, F.** *Metas Ágeis com OKR.* InfoQ, 2015. Disponível em: <<https://www.infoq.com/br/articles/agile-goals-okr>>. Acesso em 10 junho 2017.
- CERTO, S.; PETER, P.** *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.* São Paulo, Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A.** *Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações.* Editora Campus, 5ª Edição, 2004.
- CHIAVENATO, I.** *Administração: Teoria, processo e prática.* Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 4ª Edição, 2007.
- DORF, B.; BLANK, S.** *Startup: Manual do Empreendedor.* 2012. Alta Books.
- ESTRADA, R.; ALMEIDA, M.** *A eficiência e a eficácia da Gestão Estratégica: do Planejamento Estratégico à mudança organizacional.* Revista de Ciências da Administração, v. 9, n. 19, 2007.
- FISCHMANN, A.** *Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas.* Tese (Livre Docência). São Paulo, FEA-USO. 1987.
- KAPLAN, R.; NORTON, D.** *A estratégia em ação: balanced scorecard.* Trad. de Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.** *Princípios de marketing.* Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1993.
- OLIVEIRA, D.** *Estratégia Empresarial.* São Paulo: Atlas. 1991.
- OLIVEIRA, D.** *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.* São Paulo: Atlas. 1998.
- OLIVEIRA, D.** *Planejamento estratégico.* 28 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, D.** *Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas.* Atlas: São Paulo, 2011.
- RIES, E.** *A Startup Enxuta: Como os Empreendedores Atuais Utilizam a Inovação Contínua para Criar Empresas Extremamente Bem-sucedidas.* São Paulo. Lua de Papel, 2012.
- SERRA, F.; TORRES, M.; TORRES, A.** *Administração estratégica.* Rio de Janeiro: R&A Editores, 2004.
- TERENCE, A.** *Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.* 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde.../Dissertacao_anaclaudia.pdf>. Acesso em 10 junho 2017.
- THIEL, P.; MASTERS, B.** *Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future.* Crown Business, 2014.
- THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J.** *Planejamento estratégico: elaboração implementação e execução.* São Paulo: Pioneira, 2000.
- TIFANNY, P. PETERSON, S.** *Planejamento Estratégico para Dummies.* Rio de Janeiro: Campus Ltda. 1999.
- ULRICH, S.** *MAPA – Manual de Planejamento e Avaliação de Projetos.* 1ª ed. Cascais: Principia, 2002.