

Artigo III. O Planejamento Estratégico e o Sucesso de Startups: Uma Análise Comparativa na Região Oeste Do Paraná

Tuyze Caroline Rossi

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste Cascavel, Paraná, Brasil, tuyze.rossi@unioeste.br

Claudio Antonio Rojo

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste Cascavel, Paraná, Brasil, claudio.rojo@unioeste.br

Resumo

O Brasil observa um crescimento expressivo no número de startups, mas enfrenta uma alarmante taxa de mortalidade. No Oeste do Paraná, há 132 startups com rápido crescimento, porém, a relação entre planejamento estratégico e sucesso é pouco explorada. Esta pesquisa, de natureza quantitativa, exploratória, descritiva e correlacional, buscou analisar a percepção dos empreendedores sobre a relação entre o planejamento estratégico e o sucesso das startups. A coleta de dados foi realizada via questionário online, e depois os dados foram analisados estatisticamente usando lógica Fuzzy. Os resultados revelaram alta percepção de adaptabilidade (média 4,76) e do planejamento como fator de sobrevivência (média 4,06) e diferencial competitivo (média 4,00). Metodologias ágeis, como Business Model Canvas (41,18%) e Lean Startup (35,29%), são amplamente utilizadas. Não foi encontrada relação estatisticamente significativa entre a frequência do planejamento estratégico formal e o sucesso percebido. Em contraste, o faturamento e a percepção do planejamento como um diferencial competitivo demonstraram associação significativa com o sucesso. As contribuições deste estudo incluem insights cruciais para empreendedores, incubadoras e aceleradoras, visando reduzir a mortalidade de startups e fomentar um ecossistema empreendedor mais resiliente no Oeste do Paraná.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Startups. Fatores Críticos de Sucesso. Metodologias Ágeis.

Abstract

Brazil has seen significant growth in the number of startups but faces an alarming mortality rate. In Western Paraná, there are 132 fast-growing startups; however, the relationship between strategic planning and success is poorly explored. This research, quantitative, exploratory, descriptive, and correlational in nature, sought to analyze entrepreneurs' perception of the relationship between strategic planning and the success of startups. Data collection was conducted via an online questionnaire, and the data were then statistically analyzed using Fuzzy logic. The results revealed a high perception of adaptability (mean 4.76) and of planning as a survival factor (mean 4.06) and a competitive advantage (mean 4.00). Agile methodologies, such as Business Model Canvas (41.18%) and Lean Startup (35.29%), are widely used. No statistically significant relationship was found between the frequency of formal strategic planning and perceived success. In contrast, revenue and the perception of planning as a competitive advantage demonstrated a significant association with success. The contributions of this study include crucial insights for entrepreneurs, incubators, and accelerators, aiming to reduce startup mortality and foster a more resilient entrepreneurial ecosystem in Western Paraná.

Keywords: Strategic Planning. Startups. Critical Success Factors. Agile Methodologies.

1. Introdução

O ecossistema de startups brasileiro tem demonstrado um crescimento notável e sustentado, alcançando 20.150 empresas em 2025, com uma expansão exponencial nos últimos dez anos (Sebrae Startups, 2025). Este fenômeno é particularmente visível em segmentos como Tecnologia da Informação, Saúde e Bem-estar, Educação e Agronegócio, com uma concentração significativa nas regiões Sudeste, Nordeste e Sul. Apesar desse dinamismo e da existência de corporações com faturamentos expressivos, a maioria das startups opera com recursos limitados, direcionando seus esforços principalmente para o desenvolvimento de produtos/soluções em detrimento de estratégias de marketing e vendas mais robustas.

Paralelamente a esse cenário de efervescência, existe uma preocupação alarmante: pesquisas indicam que nove em cada dez startups encerram suas atividades nos primeiros anos de operação (Sebrae Startups, 2025). Essa alta taxa de mortalidade, que Müller et al. (2017) quantificam em 56% antes do quinto ano de existência, frequentemente é atribuída à falta de aporte financeiro ou à não viabilidade do produto, mas a carência de estudos aprofundados sobre as causas desse insucesso representa um tabu e uma lacuna no conhecimento. Muitos empreendimentos iniciam de forma informal, sem o suporte de incubadoras e aceleradoras, e encerram suas operações sem uma análise clara dos fatores que levaram à falência.

Na região Oeste do Paraná, essa tendência de crescimento é igualmente evidente. Entre 2020 e 2024, houve um salto de mais de 470% no número de startups, com 104 novas empresas fundadas, elevando o total para 132. Esse boom reflete o potencial local, a capacidade de seus profissionais e os incentivos de órgãos de fomento. Contudo, mesmo em um ambiente tão promissor, a problemática da mortalidade precoce persiste, e a eficácia do planejamento estratégico como ferramenta para mitigar esse risco e impulsionar o sucesso ainda carece de investigação detalhada.

Diante desse contexto, o presente estudo propõe-se a analisar a percepção sobre a relação entre a realização do planejamento estratégico pelas startups e os casos de sucesso das startups do Oeste do Paraná. A questão de pesquisa que orienta este trabalho é: "Qual a percepção sobre a relação entre a realização do planejamento estratégico pelas startups e os casos de sucesso das startups do oeste do Paraná?"

A relevância teórica deste estudo reside em preencher uma lacuna na literatura ao investigar os fatores que contribuem para a sustentabilidade e o sucesso de startups em um contexto regional específico, o qual tem experimentado um crescimento acelerado. Em termos práticos, espera-se que os resultados ofereçam insights valiosos para empreendedores, incubadoras, aceleradoras e formuladores de políticas públicas, auxiliando na identificação de modelos de planejamento estratégico eficazes e na promoção de um ambiente mais fértil para o desenvolvimento e a perenidade dos negócios inovadores na região.

Para alcançar o objetivo geral, o estudo se desdobra em objetivos específicos: (1) descrever quais modelos de planejamento estratégico são utilizados pelas startups no Oeste do Paraná; (2) identificar a percepção dos empreendedores de startups do Oeste do Paraná sobre os modelos de planejamento estratégico que eles utilizam ou consideram mais relevantes para seus negócios; (3) caracterizar, a partir da percepção dos empreendedores, os critérios que definem um "caso de sucesso" para startups na região e identificar exemplos percebidos; e (4) avaliar a percepção dos empreendedores de startups do Oeste do Paraná sobre a importância e o impacto do planejamento estratégico no desempenho e na consecução do sucesso de seus negócios. A contribuição esperada desta pesquisa é fornecer um panorama detalhado sobre como o planejamento estratégico é percebido e aplicado no ecossistema de startups do Oeste do Paraná, oferecendo subsídios para aprimorar as práticas de gestão e, conseqüentemente, reduzir a alta taxa de mortalidade que ainda assola o setor.

2. Referencial Teórico

A compreensão do fenômeno das startups e a análise de seu planejamento estratégico demandam a fundamentação em conceitos teóricos que abordam tanto a natureza dessas organizações quanto as premissas da gestão estratégica em ambientes de alta incerteza. Este capítulo delinea as principais contribuições de autores na área, construindo o arcabouço teórico para a investigação proposta.

2.1 O que é startup

Atualmente, tudo tem acontecido de maneira mais acelerada, a tecnologia, a ciência, tudo evoluindo a uma velocidade assustadora, e o consumo dela tem exigido que as empresas se movimentem de forma mais dinâmica também. Assim um novo modelo empresarial tem se formado, e ganhado grande visibilidade no mercado, que são as startups, empresas arrojadas, criativas e que chegaram ao mercado para quebrar paradigmas. Para Blanck & Dorf, (2014) startup é uma organização temporária que possui um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo, são empresas que estão ainda em sua fase inicial, com ideias flexíveis, e poucas informações sobre clientes. Para ele os empreendedores que fundam uma startup buscam não apenas lucrativa, mas algo que possa mudar o mundo.

Já Ries, (2012) analisa as startups de maneira um pouco menos sistêmica, e mais humana, afirmando que uma startup é uma instituição formada por pessoas com o objetivo principal de criar produtos e serviços, pautando seu planejamento em com grandes incertezas.

Esse perfil de empresas, apesar de inovadoras, trabalha e um cenário de grande incerteza, seus produtos são inovadores, e projetados a partir de uma estimativa de mercado, com definição de públicos-alvo e demanda baseada em pesquisas e observações.

Blank & Dorf, (2014) classificam as startups em quatro grupos: Startups Escaláveis, Startups Compráveis, Empreendedorismos em Grandes Empresas e Empreendedores Sociais, segmentando cada um de acordo com suas características e objetivos futuros. As Startups Escaláveis buscam um modelo de negócio que gere uma grande inovação e muda algum comportamento, exigindo altos valores de investimento para se manter no mercado. Startups Compráveis, não exigem tanto investimento e buscam inovação por meio de aplicativos. Já os modelos de Empreendedorismo em Grandes empresas de acordo com Blank & Dorf, (2014) é um processo mais difícil, a depender da cultura e do tamanho das grandes empresas que irão fomentar essa ação, aqui essas empresas buscam inovar, já que se ciclos são finitos, para que o mercado ainda as valorize. E por fim os Empreendedores Sociais, se relacionam com entidades (com ou sem fins lucrativos), que buscam soluções para problemas sociais e ambientais buscando equilíbrio financeiro e recursos para investir ainda mais na operação e torná-lo escalável.

O processo de desenvolvimento de uma startup também não obedece ao padrão de uma empresa tradicional. Ele não é linear, mas sim um ciclo focado no desenvolvimento do cliente, com processos e etapas que frequentemente retrocedem e se rearticulam (Blank & Dorf, 2014). As etapas definidas por Blank & Dorf, (2014) são:

- Descoberta do cliente: não está relacionada a uma lista das características ou perfis de cliente, o empreendedor define a visão do seu produto, e depois recorre ao mercado para buscar clientes com a mesma visão, ou seja, validar diretamente no mercado o produto, analisando a reação de cada potencial cliente, sendo testado repetidamente.
- Validação pelo cliente: aqui é analisado o potencial de escalabilidade do produto/serviço, para garantir que o modelo de negócio seja realmente escalável e sustentável. E é nessa fase também que a startup começa a trabalhar seu planejamento de marketing e vendas.
- Geração de demanda: nesse momento a empresa foca em aumentar suas vendas, e acelerar seu crescimento, necessitando aqui de altos investimentos em marketing e vendas.
- Estruturação da empresa: aqui é um momento de transição, onde a organização já tem estrutura de uma grande empresa, não mais orientada à pesquisa. Nessa etapa é necessário realocar equipes, organizar setores e departamentos e aumentar a escala de vendas.

Figura 1 - Processo de desenvolvimento de cliente



Fonte: Blank & Dorf (2014)

As duas primeiras etapas testam a eficiência da startup, e podem ser reanalisadas a todo o momento, somente após a validação delas, que o próximo passo é dado, para a geração de demanda e pôr fim a estruturação da empresa (Blank & Dorf, 2014).

Ries, (2012) divide seu livro *The Lean Startup (A Startup Enxuta)* em três grandes blocos, e depois esses blocos em capítulos que descrevem as etapas de evolução de uma ideia até uma startup escalável e promissora, são eles: Visão, Direção e Aceleração. A visão trata de como a ideia inicial foi concebida, trazendo as definições e processos iniciais, assim no primeiro ciclo do Desenvolvimento do Cliente de Blank & Dorf, (2014). A Direção trata o método da Startup Enxuta, dentro do ciclo básico, e por fim a Aceleração que analisa formas de escalabilidade da startup e seu crescimento de forma sustentável (E. Ries, 2012) relacionando essas etapas ao equivalente a Execução de (Blank & Dorf, 2014).

2.2 Planejamento Estratégico

No mundo dos negócios a estratégia é fundamental para que os objetivos e metas da empresa sejam atingidos. Em sociologia, estratégia está intimamente relacionada à planejamento e coordenação de ações que resultam em determinado objetivo ou atingimento de metas. Os autores A. Ries & Trout (1986) em seu livro *Marketing de Guerra* descreveu a estratégia como algo que contribui com os resultados táticos, afirmando que “a estratégia deve nascer a partir da lama do mercado e não do ambiente antisséptico de uma torre de marfim.” Para eles não existe estratégia ruim, existe falta de conhecimento de mercado.

Para Porter (1997), estratégia nada mais é que uma posição de vantagem que abrange ações que diferenciem a empresa de seus concorrentes, afirmando inclusive que estratégia é também saber decidir o que não fazer. Planejar de forma estratégica requer uma análise bastante criteriosa sobre o mercado, concorrentes e clientes, para então decidir quais ações e quais caminhos deverão ser seguidos para alcançar os objetivos determinados pela empresa. Porter (1997) propõe três estratégias, que ele chama de estratégias genéricas bastante promissoras para superar seus concorrentes em um mercado, são elas a liderança no custo total, que proporciona retornos acima da média. Outra estratégia listada por ele é a diferenciação, proporcionando uma posição isolada frente aos clientes que se tornam mais fiéis ao produto. E a terceira estratégia genérica listada por Porter (1997) é o enfoque, que busca focar em determinados grupos ou segmentos, visando atender melhor suas perspectivas.

Rojo (2005) diferencia o planejamento dito como tradicional do planejamento estratégico de forma que enquanto o primeiro foca apenas em aspectos internos da empresa, o planejamento estratégico avalia o mercado na figura de seus concorrentes.

Ainda há uma certa confusão entre eficácia operacional e estratégia, enquanto o primeiro busca melhorar seu desempenho, através de práticas que melhorem a utilização dos insumos utilizados na produção por exemplo, e estratégia busca novas formas de fazer, novos processos e assim ter vantagem frente aos seus concorrentes, (Porter, 1999). Portanto focar apenas em eficiência operacional não é garantia de sucesso por um longo período, analisando por esses aspectos a estratégia está alinhada aos objetivos das startups, de buscar a diferenciação por meio de inovação.

São cinco as forças competitivas que moldam a estratégia em um setor “perfeitamente competitivo”: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e por fim as manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes (Porter, 1999). Para Porter (1999) o objetivo primordial da estratégia de uma empresa é se defender contra essas forças, e direcioná-las a seu favor.

Após analisar as forças que influenciam a competitividade entre as empresas, é possível desenvolver um plano de ação baseado na escolha adequada das estratégias a serem utilizadas (Porter 1999). Dessa forma, o cenário está diretamente relacionado às estratégias que uma empresa deve desenvolver para se estar no mercado. Porter (1999) afirma ainda que a estratégia deve ser pensada como construção de defesa frente aos pontos fracos da empresa.

Ao analisarmos algumas pesquisas realizadas na região, podemos ressaltar o estudo realizado por Rojo (2005), onde ele enfatiza que o aumento da concorrência em determinado setor, justifica a necessidade de planejar estrategicamente suas ações.

De acordo com E. Ries (2012) a estratégia para uma startup está relacionada às suposições, em descobrir as perguntas certas para identificar como a empresa deve agir para atingir sua visão. O livro de E. Ries (2012) trata a metodologia de startup enxuta da seguinte forma:

- Visão
 - Começar: A startup inicia com uma visão para resolver um problema, mas sem um plano detalhado rígido, apenas um ponto de partida para a exploração.
 - Definir: É preciso traduzir essa visão em hipóteses claras e testáveis sobre o valor do produto e seu crescimento, para que possam ser validadas.
 - Aprender: O objetivo principal de todas as atividades é o aprendizado validado, usando o ciclo Construir-Medir-Aprender para reduzir a incerteza.
 - Experimentar: A visão é testada por meio de experimentos rigorosos e Produtos Mínimos Viáveis (MVPS), tratando a ideia inicial como uma hipótese a ser validada.
- Direção
 - Saltar: Envolve dar "saltos de fé" iniciais com base em suposições, que serão testadas e validadas o mais rápido possível no mercado.
 - Testar: As hipóteses são continuamente testadas por meio de experimentos e o lançamento de Produtos Mínimos Viáveis (MVPS) para coletar dados reais.

- Medir: O progresso é medido com métricas acionáveis, focando no aprendizado validado para entender o que realmente está funcionando.
- Pivotar (ou perseverar): Com base no aprendizado, a startup pode fazer um "pivô" (mudança estratégica fundamental) ou perseverar em sua direção atual se as hipóteses forem validadas.
- Aceleração
 - Agrupar em lotes (batch): O trabalho deve ser feito em pequenos lotes para reduzir o tempo de ciclo, otimizar o fluxo e acelerar o processo de aprendizado.
 - Crescer: Uma vez que o modelo de negócio é validado, a startup foca em escalar o crescimento de forma sustentável, replicando o que funciona.
 - Adaptar: A capacidade de se adaptar rapidamente a novos dados e aprendizados é crucial para a sobrevivência e o sucesso contínuo em um ambiente de incerteza.
 - Inovar: A inovação contínua é impulsionada pela busca incessante por aprendizado validado e pela otimização do ciclo Construir-Medir-Aprender, mantendo a empresa relevante.

Portanto a diferença entre o sucesso e o fracasso consiste em saber ajustar as estratégias às circunstâncias de mercado (A. Ries & Trout, 1986).

Dentro do contexto estratégico de se olhar para o mercado uma estratégia é amplamente difundida, a Matriz SWOT. A SWOT pode criar uma barreira de defesa contra tendências ou eventos oriundos do ambiente externo, ou interno, analisando as oportunidades e ameaças que a empresa encontrará e as forças e fraquezas que dispõe para isso, (Kotler & Keller, 2012).

Portanto, a importância do planejamento estratégico é ressaltada por Rojo (2005) que argumenta que, para sobreviver à concorrência, as empresas necessitam de rápido aprendizado e sistematização no uso de ferramentas de gestão, ou seja, planejamento estratégico.

2.3 Fatores de sucesso em uma startup

Há um consenso sobre o fato que se não há dados, não há o que se medir, e com isso decisões podem ser tomadas equivocadamente. Para uma startup, que opera em um ambiente de grande incerteza e inovação, a identificação e o acompanhamento de seus fatores críticos de sucesso são fundamentais para direcionar o aprendizado e a validação contínua do modelo de negócio.

Para Blank & Dorf (2014), os fatores de sucesso de uma startup estão ligados à sua capacidade de executar de maneira eficaz o processo de Desenvolvimento do Cliente. Este processo dinâmico e focado no mercado, que se baseia na insistente repetição da diretriz "Vá para a Rua...", engloba a identificação e validação de:

- Problema-Solução Fit: Onde se verifica se a startup identificou um problema real e se a sua solução proposta de fato o resolve.
- Produto-Mercado Fit: Que consiste na comprovação de que o produto ou serviço construído não apenas resolve o problema, mas é amplamente desejado e utilizado por um mercado significativo, estabelecendo um forte encaixe.
- Modelo de Negócio Repetível e Escalável: A capacidade de encontrar um caminho eficiente para adquirir, ativar, reter e monetizar clientes de forma sustentável, permitindo o crescimento exponencial da startup.

Por sua vez, E. Ries (2012) acredita que os fatores críticos de sucesso das startups estão relacionados à eficiência do Ciclo Construir-Medir-Aprender de forma contínua e sistêmica.

Nesse contexto, os elementos chave para o sucesso, conforme Ries, são:

- O Aprendizado Validado: Que atua como a principal métrica de progresso, priorizando a aquisição de conhecimento empírico sobre o que realmente gera valor para o cliente e para o negócio.
- A velocidade e a disciplina na execução do ciclo Construir-Medir-Aprender: Onde Produtos Mínimos Viáveis (MVPs) são lançados rapidamente para testar hipóteses, seu impacto é medido por métricas acionáveis, e as decisões de pivô (mudança estratégica) ou perseverança (continuação do caminho) são tomadas com base nos dados obtidos.
- A adoção da Contabilidade da Inovação: Um sistema de medição que se concentra no progresso do aprendizado validado e em marcos de validação, mais adequado ao estágio inicial de incerteza da startup do que as métricas financeiras tradicionais.

Portanto, o sucesso de uma startup, sob as perspectivas de Blank & Dorf (2014) e E. Ries (2012), não se baseia em um plano estático, mas na agilidade para testar hipóteses, aprender com os resultados das interações com o mercado e adaptar-se constantemente, permitindo a construção de um modelo de negócio viável e sustentável.

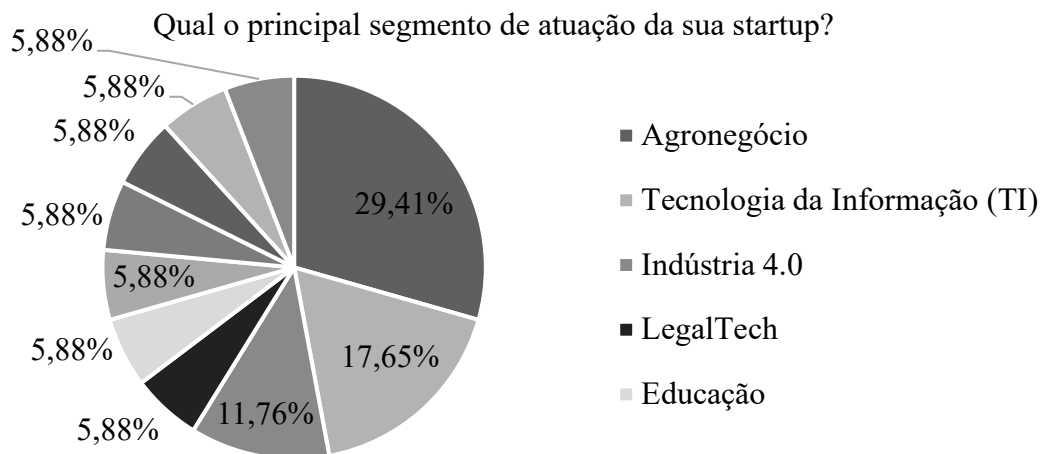
3. Metodologia

A metodologia adotada utiliza uma abordagem quantitativa, com delineamento exploratório, descritivo e correlacional. A população do estudo compreende as 132 startups mapeadas no Oeste do Paraná. A amostra será por conveniência, buscando a maior adesão possível. Os dados serão coletados por meio de um questionário estruturado online, abrangendo dados demográficos, modelos e ferramentas de planejamento estratégico utilizados, percepções sobre seu impacto e informações para classificar o sucesso das startups. A análise de dados empregará estatística descritiva e inferencial (testes de correlação e modelos de regressão) para identificar padrões e relações. Limitações incluem o viés de seleção da amostra por conveniência, a dificuldade de acesso a dados de startups que falharam e a inerente subjetividade na definição de "sucesso".

4. Resultados e Discussões

A pesquisa permitiu entender um pouco melhor o cenário das Startups na Região Oeste do Paraná, bem como seu perfil de trabalho quando se fala em planejamento estratégico. Com base na pesquisa podemos perceber que 29,41% das startups, seguidos por startups da área de tecnologia com 17,65% e depois indústria com 11,76%, conforme por ser visto na Figura 2.

Figura 2 - Segmentos de Startups

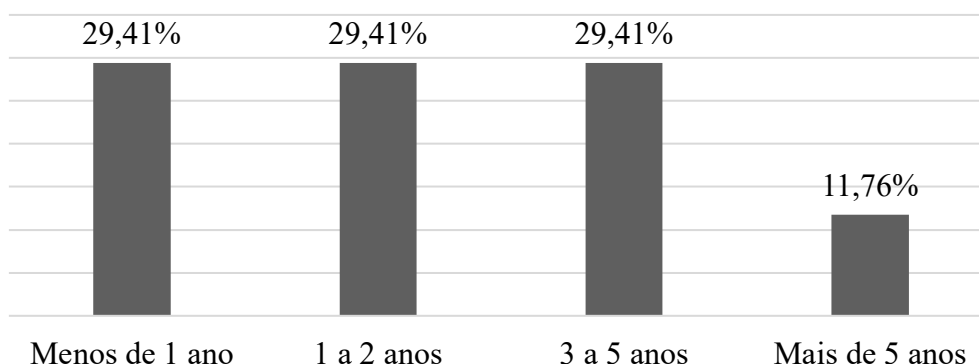


Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Outras análises foram feitas, como por exemplo tempo de atuação no mercado e número de sócios fundadores. O tempo de atuação no mercado está bastante dividido, entre Startups com menos de 1 ano até 5 anos como podemos constatar na Figura 2. Já sobre sócios fundadores, sobre sócios fundadores, fica claro que empreender no mundo das startups, apesar de termos algumas startups com apenas 1 pessoa à frente do negócio, é iniciativa para mais de um sócio, a pesquisa aponta que 70% das startups possui de 2 a 5 sócios.

Figura 3 - Tempo de atuação no Mercado

Qual o tempo de atuação da sua startup no mercado?

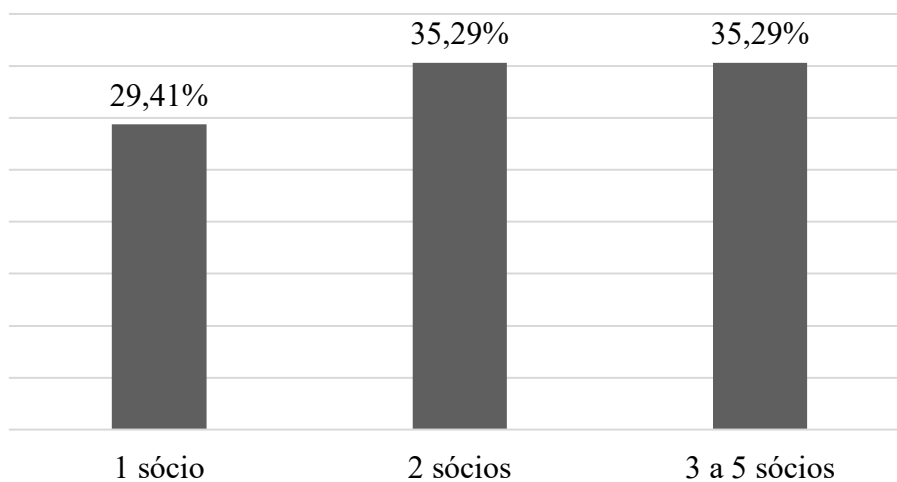


Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Nossa pesquisa abordou principalmente os pontos relacionados a planejamento estratégico, como a periodicidade do planejamento, ferramentas utilizadas e o quanto o planejamento impacta no resultado do negócio.

Figura 4 - Número de Sócios/Fundadores

Quantos sócios/fundadores sua startup possui atualmente?



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A participação em programas de incubação ou aceleração é significativa, muitas startups indicaram terem participado ou estarem participando ativamente desses programas, o que sugere um ambiente propício ao desenvolvimento e busca por suporte institucional na região, reforçando a importância desses ambientes.

4.1 Percepção e Práticas de Planejamento Estratégico

A pesquisa abordou a percepção dos fundadores sobre diversos aspectos do planejamento estratégico, utilizando uma escala Likert com cinco pontos.

Tabela 1 - Análise Escala Libert Formulário de Pesquisa:

	A estratégia da nossa startup é baseada em suposições que são testadas e validadas no mercado.	Nossa startup busca adaptar-se rapidamente e a novos aprendizados e feedbacks do mercado.	O planejamento estratégico é um fator essencial para a sobrevivência da nossa startup.	O planejamento estratégico contribuiu significativamente para o alcance dos resultados desejados da nossa startup.	A falta de planejamento estratégico adequado impactou negativamente o crescimento da nossa startup.	Consideramos que o planejamento estratégico nos confere um diferencial competitivo.	Consideramos os objetivos inicialmente traçados para sua startup, em que medida você considera que ela alcançou o sucesso esperado até o momento?
Média	4,06	4,76	4,06	4,29	3,65	4,00	3,41
Desvio Padrão	1,14	0,44	1,03	0,92	1,11	1,17	0,87

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os resultados revelam um elevado grau de concordância coletiva em relação há alguns aspectos:

- Estratégia baseada em suposições testadas e validadas no mercado: Com uma média de 4,06 (Desvio Padrão - DP: 1,14), as startups demonstram uma forte tendência a basear suas estratégias em soluções que são testadas e validadas no mercado. Este fato reforça a teoria de E. Ries (2012) que enfatiza a experimentação e o aprendizado validado.
- Adaptabilidade a novos aprendizados e feedbacks: Apresentando a média mais alta de 4,76 e desvio padrão de 0,44, demonstra um alto grau de concordância coletiva entre os respondentes de que suas startups buscam adaptar-se rapidamente a novos dados e feedbacks. O baixo desvio padrão aponta para um alto grau de consenso nessa percepção, essencial para a sobrevivência em ambientes de alta incerteza, como destacado por E. Ries (2012).
- Planejamento estratégico como fator de sobrevivência: Com média de 4,06 (DP: 1,03), os fundadores percebem o planejamento estratégico como essencial para a sobrevivência da startup. Este resultado corrobora com a importância da sistematização no uso de ferramentas de gestão, conforme argumentado por Rojo (2005) frente à crescente concorrência.
- Contribuição do planejamento estratégico para o alcance de resultados: A média de 4,29 (e desvio padrão de 0,92) indica que o planejamento estratégico contribui de forma moderada a alta para o sucesso e o alcance dos resultados buscados pelas startups.
- Planejamento estratégico como diferencial competitivo: Com uma média de 4,00 (DP: 1,17), há uma forte percepção de que o planejamento estratégico confere um diferencial competitivo. Este ponto está alinhado à perspectiva de Porter (1997), que define estratégia como a busca por uma posição de vantagem diferenciada.

Outro ponto está na afirmação de que "a falta de planejamento estratégico adequado impactou negativamente o crescimento da nossa startup", ela obteve uma média de 3,65 (DP: 1,11), indicando uma percepção mais neutra ou dividida, sugerindo que, apesar do planejamento ser valorizado, a associação direta da falta dele com o impacto negativo no crescimento pode não ser tão clara ou considerada determinante para todos os respondentes.

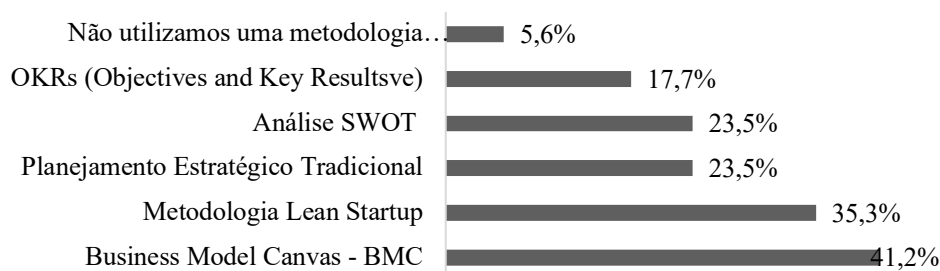
Em relação à medida em que o sucesso esperado foi alcançado, a média foi de 3,41 (DP: 0,87), o que reflete um grau de neutralidade coletiva ou equilíbrio. Isso significa que, coletivamente, as startups da amostra percebem que alcançaram um sucesso "Moderado" em relação aos seus objetivos iniciais, ou há uma divisão equilibrada entre aquelas que alcançaram baixo, moderado ou alto sucesso.

4.2 Metodologias de Planejamento Estratégico Utilizadas

A análise das metodologias e ferramentas de planejamento estratégico mais utilizadas pelas startups na amostra revela uma preferência por abordagens ágeis e flexíveis.

Figura 5 - Metodologias e Ferramentas de Planejamento Estratégico

Qual das seguintes abordagens ou ferramentas de planejamento estratégico sua startup utiliza com mais frequência para guiar suas decisões e crescimento?



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os dados indicam que metodologias ágeis como são as mais utilizadas e aceitas pelas startups pesquisadas, dando destaque para as metodologias de BMC e Lean Startup, com 41% e 35% respectivamente

Essa distribuição sugere uma adesão às abordagens contemporâneas de gestão estratégica para startups, como Lean Startup e BMC, que são mais adequadas a ambientes de incerteza, conforme descrito por Blank & Dorf (2014) e E. Ries (2012). A persistência do Planejamento Tradicional e SWOT demonstra que, mesmo em um contexto de startup, ferramentas clássicas ainda são consideradas relevantes.

4.3 Relações e associações relevantes

A análise estatística dos dados permitiu identificar relações importantes entre as variáveis da pesquisa, enriquecendo a compreensão sobre os fatores que se associam ao sucesso das startups no Oeste do Paraná.

- Frequência do Planejamento Estratégico e Sucesso Percebido: O Coeficiente de Correlação de Spearman ($\rho = -0,0288$) e o teste Qui-Quadrado ($X^2 = 12,37$; P-valor = 0,6507) indicaram que não há uma relação estatisticamente significativa entre a frequência com que o planejamento estratégico formal é elaborado e o sucesso percebido pelas startups. Este resultado sugere que a mera periodicidade do planejamento, por si só, pode não ser o fator determinante para o sucesso.
- Faturamento e Sucesso Percebido: O teste Qui-Quadrado ($X^2 = 26,44$; P-valor = 0,0482) revelou uma relação estatisticamente significativa entre o faturamento das startups e o sucesso percebido. Este achado é intuitivo, indicando que o desempenho financeiro, mesmo em seus estágios iniciais, é um componente importante da avaliação de sucesso para as startups. A capacidade de gerar faturamento é um indicativo de validação do produto/serviço e da viabilidade do modelo de negócio.
- Planejamento Estratégico como Diferencial Competitivo e Sucesso Percebido: Uma relação estatisticamente significativa foi encontrada entre a percepção de que o planejamento estratégico confere um diferencial competitivo e o sucesso que a startup considera ter alcançado ($X^2 = 39,04$; P-valor = 0,0066). Este é um resultado robusto que sugere que as startups que veem e utilizam o planejamento estratégico como uma ferramenta para se diferenciar no mercado têm uma maior probabilidade de relatar sucesso em seus objetivos.

5. Conclusões

Este estudo teve como objetivo analisar a percepção sobre a relação entre o planejamento estratégico e o sucesso de startups na região Oeste do Paraná. Os resultados obtidos através da abordagem quantitativa revelam um cenário multifacetado, com implicações tanto teóricas quanto práticas para o ecossistema empreendedor.

A análise dos resultados sugere que as startups do Oeste do Paraná reconhecem a relevância do planejamento estratégico e da adaptabilidade em seus modelos de negócio. Há uma forte inclinação para

metodologias ágeis, como o Business Model Canvas/Lean Canvas (41,18%) e a metodologia Lean Startup (35,29%), que permitem testar suposições e adaptar-se rapidamente. Essa preferência converge com as premissas de Blank & Dorf (2014) e E. Ries (2012), que enfatizam a experimentação e o aprendizado validado em ambientes de alta incerteza. Enquanto a frequência do planejamento estratégico formal não se mostrou diretamente correlacionada com o sucesso percebido, a percepção de que o planejamento estratégico confere um diferencial competitivo sim, demonstrou uma relação significativa com o sucesso. Adicionalmente, o faturamento emergiu como um fator estatisticamente relacionado ao sucesso percebido.

Um resultado notável, e uma divergência em relação a perspectivas mais tradicionais, é a ausência de correlação estatisticamente significativa entre a frequência do planejamento estratégico formal e o sucesso percebido pelas startups (Coeficiente de Spearman = -0,0288; $X^2 = 12,37$; P-valor = 0,6507). Isso sugere que a mera periodicidade não é o fator determinante para o êxito. Contudo, a percepção de que o planejamento estratégico confere um diferencial competitivo demonstrou uma relação significativa com o sucesso ($X^2 = 39,04$; P-valor = 0,0066). Este achado corrobora a visão de Porter (1997), onde a estratégia é definida pela busca de uma posição de vantagem única, indicando que a qualidade e o foco diferenciador do planejamento são mais cruciais do que sua simples formalização frequente. Adicionalmente, o faturamento emergiu como um fator estatisticamente relacionado ao sucesso percebido ($X^2 = 26,44$; P-valor = 0,0482), reforçando sua importância como métrica de validação do modelo de negócio, conforme apontado por Blank & Dorf (2014).

Estes achados reforçam a complexidade do sucesso em startups, onde a simples execução de um planejamento formal pode não ser suficiente. A capacidade de utilizar o planejamento como uma alavanca para a diferenciação e a obtenção de resultados financeiros parece ser mais determinante. Para empreendedores, incubadoras e aceleradoras, a principal contribuição prática deste estudo é a ênfase na estratégia como fator de diferenciação e validação de mercado, em vez de um mero cumprimento de etapas formais. O foco deve ser na aplicabilidade e no impacto do planejamento na competitividade e geração de receita.

Quanto às limitações, o estudo utilizou uma amostra por conveniência, o que pode restringir a generalização dos resultados para o universo total de startups da região ou do Brasil. Além disso, a dificuldade em acessar dados de startups "que falharam" limitou a capacidade de comparação entre casos de sucesso e insucesso.

Para pesquisas futuras, seria interessante aprofundar na análise da qualidade e na aplicabilidade das metodologias de planejamento estratégico, bem como no seu impacto real no sucesso das startups, e não apenas em sua frequência ou existência. Investigar as particularidades de como as startups que percebem o planejamento como diferencial competitivo o implementam poderia fornecer insights mais detalhados.

Referências bibliográficas

- Blank, S., & Dorf, B. (2014). *Startup: Manual do Empreendedor* (1ª). Alta Books.
- Kotler, P., & Keller, L. (2012). *Administração de marketing* (14 ed.). Pearson.
- Müller, A. C. M., Lucion, E. V., Presrlak, M. I., & Rojo, C. A. (2017). Proposta de indicadores de evolução de empresas incubadas: gestão baseada na metodologia CERNE. *Revista Gestão & Tecnologia*, 3, 292–311. <http://revistagt.fpl.edu.br/>
- Porter, M. (1997). O que é Estratégia? *Revista Executive Digest*, 1–12. http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/UAB_2011_1/Modulo_7/Estrategia_Mercadologica/material_didatico/O_que_%C3%A9_Estrategia.pdf
- Porter, M. (1999). *Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais* (8ª Edição). Edit. Campus.
- Ries, A., & Trout, J. (1986). *Marketing de guerra* (15ª). McGraw-Hill.
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta*. Leya.
- Rojo, C. a. (2005). *Modelo para a simulação de cenários: uma aplicação em instituição de ensino superior privada*.
- Sebrae Startups. (2025, July 13). *Observatório Sebrae Startups*. <https://observatorio.sebraestartups.com.br/pt-br/indicadores/startups-e-economia>

Direitos de cópia - creative commons.	
Recebido em:	13-03-2026
Aprovado em:	02-04-2026
ID do artigo	2950
Editor Científico: Prof. Dr. Osni Hoss, Ph.D.	