



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS APLICADAS – FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**LINHA DE PESQUISA: Gestão Empreendedora**

**ÁREA: *Startups***

**LORENA CAMPELO DE OLIVEIRA SILVA**  
**RA. N: 21139812**

**A APLICABILIDADE DO PLANO DE NEGÓCIOS ÀS *STARTUPS***

**Brasília**  
**2014**

**Lorena Campelo de Oliveira Silva**

**A APLICABILIDADE DO PLANO DE NEGÓCIOS ÀS *STARTUPS***

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Professora MSc. Erika Lisboa

**Brasília**

**2014**

**Lorena Campelo de Oliveira Silva**

**A APLICABILIDADE DO PLANO DE NEGÓCIOS ÀS *STARTUPS***

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Professora MSc. Erika Lisboa

Brasília, 10 de maio de 2014.

**Banca Examinadora:**

---

Professora MSc. Erika Lisboa  
Orientadora

---

Prof(a):  
Examinador (a)

---

Prof(a):  
Examinador (a)

## A APLICABILIDADE DO PLANO DE NEGÓCIOS ÀS *STARTUPS*

Lorena Campelo de Oliveira Silva

### RESUMO

Apesar da origem do conceito de empreendedorismo ser divergente, a palavra empreendedor (*entrepreneur*) é utilizada desde o século XVIII e seu significado continua a se ampliar em pleno século XXI, por meio de novos nichos de empreendedorismo, como o das *startups*. No Brasil, este é um assunto pouco desenvolvido academicamente e, partindo desta escassez, este trabalho pretende como objetivo principal, relacionar a aplicabilidade de uma das principais ferramentas utilizadas pelos empreendedores, o plano de negócios, à realidade a qual se inserem as *startups*. Partindo dos referenciais bibliográficos e acadêmicos disponíveis, foi apresentada a conceituação de plano de negócios, *startups* e inovação; ferramentas frequentemente utilizadas por *startups* e o perfil dos empreendedores de *startups*. Disto, para mensurar a eficiência do plano de negócios ao público desejado, foram realizados dois tipos de pesquisas complementares entre si, sendo a primeira qualitativa, por meio de entrevista, posteriormente compilada em questionário quantitativo, com perguntas fechadas, aplicado a empreendedores de *startups*. Por fim, foram analisados os dados coletados, onde verificou-se a aceitação do setor de *startups* sobre a aplicação do plano de negócios em sua realidade. Este estudo se justifica de forma acadêmica e gerencial tendo em vista o potencial de contribuição a posteriores estudos, pesquisas e para *startups* em si.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, plano de negócios, *startups*, ferramentas da administração.

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado vive em constante metamorfose. Os problemas básicos da economia emanam: o que, como e para quem produzir são questões fundamentais desde que a economia em si foi concebida. As necessidades dos consumidores são infinitas, mas abrir um novo negócio de sucesso é difícil e resta aos empreiteiros desta ação se prepararem para confrontar um mercado oscilante, por meio de estratégia e posicionamento relacionado não só àquilo que será ofertado, mas também à forma de realizar e controlar as atividades de sua instituição.

O surgimento das *startups* se deu à época da “bolha da internet” nos Estados Unidos da América, entre os anos de 1996 e 2001. Este termo era utilizado para descrever pessoas trabalhando com uma idéia nova às vistas de lucro. Uma empresa definida *startup* tinha, portanto, sua fundação e funcionamento recentes (GITAHY, 2010).

Não há uma definição única sobre o conceito da palavra *startup*, mas apesar da diversidade de interpretações, verifica-se que é geralmente classificada como: um grupo de pessoas apostando em um modelo de negócios inovador, repetível e escalável em condições de grande incerteza (GITAHY, 2010).

Não há questionamento de que a criatividade, seguida da inovação, são as palavras mais atreladas a este nicho do empreendedorismo. Uma *startup*, de forma geral, se remete originalidade. Sendo assim, a inovação e engenharia de novos produtos possuem papel de destaque quando o assunto é empreender. Todavia, o ambiente de incertezas ainda maiores do que o usual provoca às *startups* a necessidade de aplicar metodologias de controle, visando “garantir” que algo será criado, de fato, e com a devida qualidade, além do plano de idéias.

Conforme Ries (2012, p. 7) “[...] empreender é administrar. Uma *startup* é uma instituição, não um produto, assim, requer um novo tipo de gestão especificamente constituída para seu contexto”. Sendo assim, apesar da ampla aplicabilidade das ferramentas provenientes da Administração tradicional, uma nova necessidade surge – a de adaptá-las, “os métodos antigos de administração não estão à altura da tarefa” (RIES, 2012, p. 8).

Este trabalho pretende abordar sobre a aplicabilidade do plano de negócios às *startups*, por meio da verificação de se há versatilidade suficiente nesta ferramenta, quando em confronto ao contexto que estes novos empreendedores atuam.

Para tanto, será realizado um mapeamento dos procedimentos utilizados pelas empresas denominadas *startups* e sua compatibilidade com o plano de negócios, do qual, mesmo se não identificado o uso direto deste, possam ser relacionados quais os principais constituintes de seu escopo são habituais no segmento.

Busca-se aqui a compreensão da realidade de uma *startup* para delimitação do uso, ou não, do método tradicional, o plano de negócios, em confronto também às novas ferramentas disponíveis.

Ante o exposto, o problema principal a ser soluto é: qual a percepção das *startups* sobre a aplicabilidade do plano de negócios à sua realidade?

Para responder a esta questão será elaborado estudo baseado nos seguintes objetivos específicos: conceituação de plano de negócios, *startups* e inovação; ferramentas frequentemente utilizadas e perfil dos empreendedores de *startups*.

Este trabalho será baseado nos recursos disponíveis de referenciais bibliográficos e acadêmicos, bem como em pesquisa qualitativa e quantitativa com *startups* brasileiras. Para delimitação do tema foi considerada a escassez de literatura específica, visto que, ao menos no Brasil, este é um conteúdo recente, ainda em construção. Portanto, há o potencial de contribuição a posteriores estudos, pesquisas e para *startups* em si. Sendo assim, há justificativa acadêmica e gerencial.

Será aqui dissertado sobre a fundamentação teórica do empreendedorismo, a importância da inovação para *startups*, as soluções utilizadas e repudiadas pelo segmento a partir de um método combinado entre a pesquisa qualitativa, por meio de entrevista e, quantitativa, por meio de questionário fechado, a partir do resultado compilado da primeira, em contraponto aos dados teóricos apresentados anteriormente, será traçado o perfil dos empreendedores relacionados a *startups* e quais as ferramentas utilizadas em suas rotinas de forma direta e indireta.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Empreendedorismo

A palavra empreendedor, derivada do francês *entrepreneur*, foi criada pelo economista Richard Cantillon em 1975, que definiu como empreendedor “aquele que assume riscos” (CHIAVENATO, 2012, p. 3). Entre os séculos XIX e XXI, empreendedores foram, e por vezes são, confundidos com gerentes ou administradores. Esta caracterização vem de um ponto de vista econômico e, em suma, classifica o empreendedor apenas como o responsável pelo pagamento das contas e do gerenciamento geral do negócio (DORNELAS, 2005).

Conforme Chiavenato (2012, p. 3, grifo nosso), o empreendedor é aquele que:

[...] **proporciona a energia que move toda a economia**, alavanca as mudanças e transformações, produz dinâmica de novas idéias, cria empregos e impulsiona talentos e competências. Mais ainda: é ele quem fareja, localiza e rapidamente aproveita as oportunidades fortuitas que aparecem ao acaso, sem pré-aviso, antes que outros aventureiros o façam.

O empreendedorismo contribui para o desenvolvimento da economia, pois cria novos negócios, que geram novos empregos e proporcionam às pessoas poder de compra e uma gama de produtos e serviços à disposição e em intensa competição (GEM, 2013).

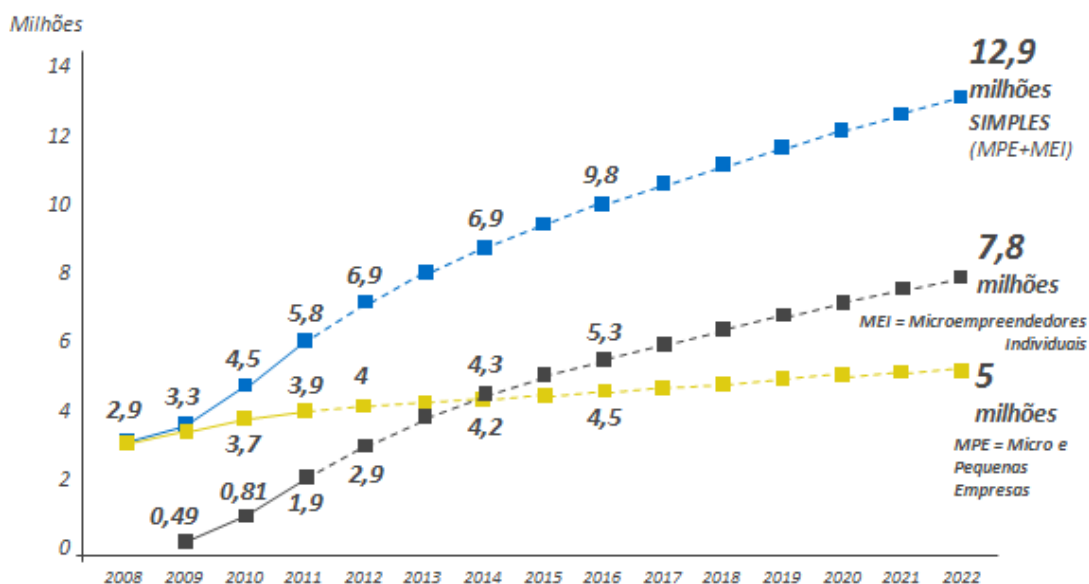
Ainda sobre o potencial dos empreendedores em relação ao fomento da economia, de acordo com o Sebrae (2013c) os pequenos negócios compuseram, no ano de 2013, 25% do PIB – Produto Interno Bruto, gerando mais de 52% dos empregos formais e 40% da massa salarial do país, do qual 92% dos empreendedores possuem curso superior (completo ou incompleto) e iniciaram seus negócios por oportunidade, no Brasil (GEM, 2013).

Cabe destacar que existem duas classificações básicas de empreendedorismo. O por oportunidade, que presume planejamento prévio e possui ligação direta ao desenvolvimento econômico a partir de objetivos definidos e posicionamento de mercado e o por necessidade, que se trata da criação de um negócio quando não existem outras opções disponíveis, sendo assim o empreendedor monta uma empresa,

generalizadamente de maneira informal, sem o devido planejamento definido (DORNELAS, 2005).

No Brasil, o empreendedorismo surge por volta dos anos 90 junto a criação do Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas e da Softex – Sociedade Brasileira para Exportação de Software. Antes, o ambiente político e econômico não abria muitas brechas e o empreendedor não recebia apoio, investimento ou mesmo informações de direcionamento básico necessário para a sua devida inserção no mercado. O *business plan* ou plano de negócios era desconhecido e por vezes ridicularizado (DORNELAS, 2005).

Com o objetivo de agenciar a capacitação, o desenvolvimento sustentável e o empreendedorismo à pequenos empresários, o Sebrae transformou-se na entidade brasileira de maior destaque e referência no assunto. Há de se considerar que, conforme projeção realizada pelo Sebrae (2013c), com base nos dados da Receita Federal, até o ano de 2022 todas as categorias de empreendimentos atendidos pelo Sebrae – Empreendedores Simples, o Microempreendedores Individuais e Micro e Pequenas Empresas – receberão concorrentes na casa dos milhões, conforme gráfico 1.



Fonte: Sebrae, 2013c.

Gráfico 1 – Projeção de Crescimento por Categoria de Empresa.



Conforme o Sebrae (2013b), empresas criadas em 2007, com dois anos de atividades, tiveram sua taxa de sobrevivência calculada em 75,6%, do qual infere-se um aumento de 0,5% de sua duração em relação à taxa calculada anteriormente para empresas concebidas em 2006 (75,1%) e 2% maior em relação às nascidas em 2005 (73,6%), conforme tabela gráfico 2.



Fonte: Sebrae, 2013b.

Gráfico 2 – Evolução da Taxa de Sobrevivência de Empresas com 02 anos.

Ainda de acordo com os dados apresentados pela pesquisa supracitada, no que se refere especificamente ao Brasil, a taxa de sobrevivência para empresas criadas em 2007 após dois anos de funcionamento, classificadas por setor, é:

Setor	Brasil
Indústria	79,9%
Comércio	77,7%
Construção	72,5%
Serviços	72,2%
<b>Média</b>	<b>75,6%</b>

Fonte: Sebrae, 2013b.

Tabela 1 - Taxa de Sobrevivência de Empresas com 02 anos.

Ante o exposto, pode-se inferir que o desenvolvimento econômico do país junto à disseminação do conhecimento sobre o gerenciamento de empresas por meio

da capacitação do empreendedor, no que se refere inclusive ao planejamento estratégico e o *plano de negócios* em si, contribuem para o aumento gradual das taxas de sobrevivência conforme apresentado por meio do gráfico 2 e tabela 1.

## **2.2. Planejamento Estratégico e Plano de Negócios**

Conforme Wildauer (2010, p.38), o plano de negócios tem por objetivo a formulação e ordenamento de todo o planejamento acerca do negócio e, o seu desenvolvimento começa, de fato, por meio do planejamento estratégico. Destaca-se que o planejamento estratégico procura maximizar os resultados e minimizar as deficiências, a partir de seu relacionamento direto com os objetivos organizacionais da instituição (CHIAVENTO & SAPIRO, 2003).

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) referem-se também ao planejamento estratégico como “um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela esta atuando”. Logo, é o processo de tomada de decisões que envolvem riscos, a partir do conhecimento de um futuro contido, por meio da organização sistemática das rotinas de atividades que devem ser realizadas frente à tomada de decisões, e da medição dos resultados em confronto às expectativas projetadas (DRUCKER apud CHIAVENTADO & SAPIRO, 2003).

Apesar de frequentemente relacionados a diferentes fases de amadurecimento de uma empresa, o plano estratégico e o plano de negócios podem ser utilizados tanto para empresas novas quanto para experientes, a fim de estabelecer suas estratégias ou mesmo renová-las.

Destaca-se que o plano estratégico é limitado, no que tange ao seu conteúdo, pelo plano de negócios que, de forma mais específica, sistematiza a análise das informações presentes para obter como resultado tendências futuras (BIAGIO, 2012). Para tanto, o plano de negócios delimita quais tarefas serão realizadas para cumprimento dos objetivos escolhidos, por quem, quando, onde e a que custo.

Segundo o Sebrae (2013a, p.13, grifo nosso), um plano de negócios é:

“um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam

alcançados, **diminuindo os riscos e as incertezas**. Um plano de negócio permite identificar e **restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.**”

Isto posto, conforme Sebrae (2013a, p. 20), um plano de negócios conterá, principalmente e de maneira resumida, os seguintes tópicos:

1. O que é o negócio;
2. Quais os principais produtos e/ou serviços;
3. Quem serão os seus principais clientes;
4. Onde será localizada a empresa;
5. O montante de capital a ser investido;
6. Qual será o faturamento mensal;
7. Que lucro espera obter do negócio;
8. Em quanto tempo espera que o capital investido retorne.

Considerando a estrutura supracitada que possui enfoque de cunho financeiro e com o desenvolvimento do empreendedorismo ao longo do tempo, mitificou-se que o *plano de negócios* tem sua funcionalidade atrelada apenas a uma obrigatoriedade, tendo em vista que geralmente é solicitado por possíveis investidores. Contudo, de acordo com Biagio (2012), “o que esta por trás de um plano de negócios é muito mais importante para a estratégia empresarial do que simplesmente a tentativa de convencer um investidor de que o negócio é viável, ou convencer um cliente de que a empresa é organizada, ou, ainda, convencer um fornecedor de que a empresa é sólida.”

De acordo com Dornelas (2013), o plano de negócios proporciona ao empreendedor um norte, com métricas para acompanhar adequadamente seu crescimento. Entretanto, destaca-se que sua construção é justificada apenas nos casos onde o empreendedor já possui um objetivo claro a ser atingido.

Todavia, a implementação desta ferramenta não tem aceitação unânime entre os autores. Blank (2007) afirma que apegar-se a um plano de negócios pré-definido destrói a capacidade da empresa de se adaptar a novas circunstâncias e explorar oportunidades, fazendo com que seus funcionários não possuam gerência sobre os

processos ali desenvolvidos. Desta forma, orienta que as tarefas sejam determinadas à medida do surgimento de suas necessidades, por meio de um planejamento de forma simples e breve, sem maiores detalhamentos. Sendo assim, o passo inicial a ser dado é a definição de demanda do mercado para primeiramente verificar as hipóteses ainda não testadas.

Em mesmo sentido, Ries (2012) afirma que a maioria das ferramentas da administração não são suficientes para o ambiente de uma *startup* (RIES, 2012). Entretanto, não existem muitos dirigentes pelo mundo dispostos a rejeitar este conhecimento tradicional, que guia a maior parte das empresas, mas aqueles que estão nesse caminho diferente, encontram clientes ansiosos para conhecer o que têm a oferecer (BLANK, 2007).

De outro ponto, Ries (2012, p. 26) afirma que "a maioria das *startups* tanto em garagens quanto em empresas - ainda é administrada por meio de prognósticos padrão, marcos de produto e planos de negócio detalhados". Logo, apesar de afirmar que as ferramentas da administração tradicional não se adaptam de forma satisfatória às *startups*, vislumbra-se que os empreendedores a utilizam de maneira regular.

### 2.3. *Startups* e Inovação

A tradução literal da palavra *startup* é "inicialização", ou seja, aquilo que esta em seu processo de criação. Ries (2012, p.10) disserta sobre *startups* e inovação como sendo novos problemas nascidos com o sucesso da administração, que ainda não possuem um resultado único e mensurável, "é um tiro no escuro".

Ries (2012, p. 25, grifo nosso) se posiciona sobre a inovação ao mencionar que:

"[...] é importante que a palavra *inovação* seja compreendida amplamente. **As *startups* utilizam muitos tipos de inovação:** descobertas científicas originais, um novo uso para uma tecnologia existente, criação de um novo modelo de negócios que libera um valor que estava oculto, ou simples disponibilização do produto ou serviço num novo local ou para um conjunto de cliente anteriormente mal atendidos. **Em todos os casos, a inovação é o cerne do sucesso da empresa."**

Ainda sobre a inovação, Chiavenato (2012) afirma que “consiste em fazer algo criativo inteiramente novo e diferente do que existe atualmente”. Àquilo que inova, de forma a não possuir precedentes ou similaridades, no que se refere ao produto ou serviço ofertado, trás à tona o surgimento de um novo nicho de mercado, não havendo, ao menos por hora, nenhuma concorrência compatível. Assim sendo, “o objetivo de uma *startup* é descobrir a coisa certa a criar” (RIES, 2012).

A internet trouxe consigo uma velocidade nunca vista antes, no sentido de que novas idéias surgem e se extinguem repentinamente. O que o consumidor não tinha conhecimento há anos atrás passa agora a compor sua lista de necessidades básicas. O século XXI é marcado por ondas de tecnologia e inovação. Contudo, a sensação de constantes novidades gera ao empreendedor um ambiente de incertezas imensuráveis, tendo em vista que uma ação, produto ou serviço que não possui um histórico de evolução, não pode ter seu retorno e fatia de mercado delimitada, de forma precisa, antes de seu lançamento, de fato.

Em mesmo sentido, a dúvida em relação ao retorno que o negócio pode gerar permanece também quando se trata de um mercado já existente, partindo do princípio de que as reações de um setor são diferentes a cada nova instituição criada ou mesmo quando os concorrentes desta nova empresa são instituições já consolidadas, que possuem uma demanda pré-determinada, por exemplo.

A tradução de *startup* é um modelo de negócio repetível e escalável, ou seja, capaz de entregar o mesmo produto de forma potencialmente ilimitada, com crescimento constante, sem alterar seu modelo de negócios e em condições de extrema incerteza, tendo em vista um cenário ausente de garantias de aprovação ou estabilidade no mercado (GITAHY, 2010).

Para tanto, uma vez que a internet proporciona a possibilidade de custos reduzidos e alta rentabilidade, este tornou-se um dos mais atraentes meios de disponibilização do produto/serviço para *startups*. De acordo com Maletta (2013), o empreendedor brasileiro da era da internet possui características fundamentalmente diferentes do empreendedor tradicional, o que se resume, em média, a homens (75%) com cerca de 30 anos residentes do eixo Sudeste – Sul, com elevado nível de escolaridade (66% com nível superior completo ou formação superior), pertencente as

classes sociais A e B, cujo o ciclo de desenvolvimento de seus negócios é curto e sua entrada no mercado, rápida. Destaca-se que segundo o Sebrae (2013c), cerca de 47% dos empreendedores tradicionais são mulheres.

## 2.5 Outras Ferramentas e Modelos

Ao longo do surgimento das *startups*, novos modelos e ferramentas foram criadas com vistas à melhor se adaptarem a realidade diferenciada destas empresas. O *business model canvas* é um dos modelos mais comentados e sua estrutura consiste na descrição de uma *startup* em nove blocos resumidos em uma só folha, de forma a facilitar a visualização de todos os âmbitos da instituição de uma só vez, sendo estes: segmentos de clientes, propostas de valor, canais, relações com os clientes, fluxo de rendimento, recursos, atividades, parcerias e estrutura de custos (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010, p. 42).

Já Blank (2007) apresenta três modelos, que possuem foco, de forma geral, no desenvolvimento de produtos, clientes e feedback, sendo estas: *The Product Development Model*, *The Customer Development Model* e *Customer Discovery*, que devem ser aplicados em diferentes momentos de maturação do empreendimento. Sua principal visão é de que uma empresa não deve “perder tempo” procurando saber sobre mercados ou desenvolvendo documentos complexos e deve voltar toda sua atenção ao desenvolvimento do produto e o feedback dos clientes sobre ele. Destaca-se ainda que há a aplicabilidade de tais modelos para empresas comuns (BLANK, 2007, p. 9).

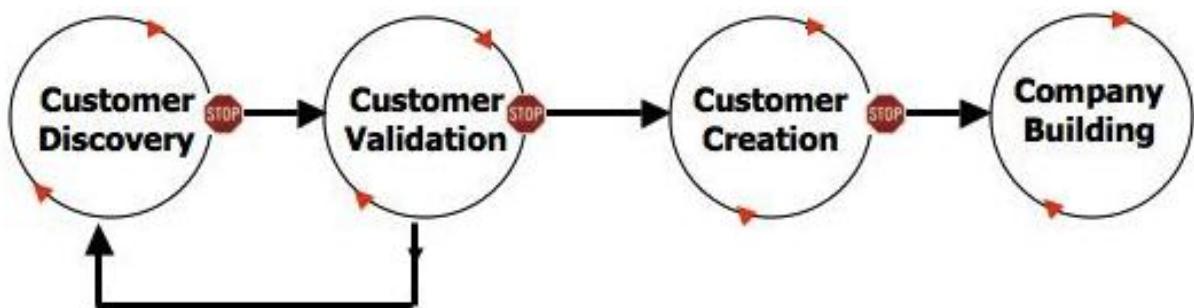


Figura 1. Novos Modelos.

Fonte: Blank, 2007.

O modelo de Ries (2010) denominado *Startup Enxuta*, possui inspiração no fordismo, com vistas à redução de perdas de tempo e recursos. Há, ainda, grande associação de modelos como o de *design thinking a startups*, uma vez que abordam que abordam assuntos diversos do cotidiano de uma empresa combinados a criatividade e inovação empresarial.

Uma vez que resumidos modelos supracitadas, será dissertado sobre a metodologia aplicada para o desenvolvimento do trabalho.

### **3. METODOLOGIA**

A presente pesquisa tem cunho exploratório, pois busca por meio do pesquisador, familiaridade com o problema. Para tanto, foi utilizado o procedimento técnico de levantamento por meio da interrogação direta dos envolvidos com *startups* e pesquisa bibliográfica, partindo do escasso material hoje disponível, incluindo material acadêmico e artigos (GIL, 2008).

A análise e discussão dos dados foi dividida em dois momentos. Na primeira etapa foi utilizada a abordagem qualitativa de pesquisa por meio de entrevista realizada com empreendedores de *startups*, com experiência de mercado, para um levantamento contendo os dados apresentados com maior e menor frequência, para posterior compilação em pesquisa quantitativa, que faz parte da segunda etapa de desenvolvimento, onde foram aplicados questionários fechados de múltipla escolha para procurar esclarecer se, de acordo com os empreendedores de *startups*, existe aplicabilidade da ferramenta plano de negócios à sua realidade.

Não houve preocupação com a representatividade amostral, tendo em vista que não há definição precisa da população-alvo, uma vez que uma *startup* não necessariamente de registro para ser apresentada como participante deste nicho, havendo a possibilidade de estar em sua fase de desenvolvimento. Conforme Gil (2008), o procedimento técnico de estudo de campo utiliza amostras que permitem análises estatísticas sem necessariamente uma representatividade da amostra.

Primeiramente, foram entrevistados dois empreendedores CEOs de suas *startups*, aqui denominados como A e B. Os entrevistados foram escolhidos de acordo com sua experiência prévia em *startups* e formação avançada. O roteiro de entrevista previu 18 questões abertas, sobre o histórico pessoal e profissional dos entrevistados, *startups*, ferramentas tradicionais da administração e demais dados.

O entrevistado A, CEO duas *startups* distintas, possui uma agência de *marketing* digital (web) e outra de inovação tecnológica (hardware), tem 34 anos, residente de Brasília/DF, graduado em engenharia de redes de comunicação com mestrado em engenharia elétrica. O entrevistado B, é CEO de uma *startup* voltada para *mobile* (aplicativos para celular), possui 29 anos, é graduado em administração com ênfase em *marketing* e pós graduação em gerenciamento de projetos, residente de Brasília/DF, atualmente passa uma temporada (de quatro meses) em uma aceleradora<sup>1</sup> de empresas no Chile.

A entrevista com o empreendedor A foi realizada de forma presencial, no dia 25/04/2014 e durou cerca de vinte minutos. O empreendedor B foi entrevistado por meio do *hangout*, funcionalidade do Google e durou por volta de 26 minutos, também no dia 25/04/2014. Ambas as entrevistas foram gravados em áudio, de forma consentida, e posteriormente transcritas e forma a identificar a assiduidade dos dados.

A partir da análise das entrevistas qualitativas realizadas, foi construído questionário quantitativo, aplicado a trinta e cinco empreendedores de *startups*, preferencialmente CEOs, durante o evento BRAPPS (*Brazilian Applications Seminar*<sup>2</sup>) ocorrido em Brasília, no Shopping Iguatemi, entre os dias 25 e 25 de abril de 2014, que contou com uma área de exposição de *startups* de 19 estados brasileiros. O instrumento utilizado foi composto por 16 questões fechadas de múltipla escolha e um resumido perfil do entrevistado.

---

<sup>1</sup> Auxilia o crescimento rápido e eficaz de uma startup visando o lucro em curto prazo.

<sup>2</sup> O BRAPPS é um dos maiores eventos de conteúdo *mobile* da América Latina, que reúne palestras com foco *mobile*, *startups*, feira de exposição, *hackathon* e ações de empreendedorismo digital, proporcionando ao público a oportunidade de conhecer tendências, cases e produtos, além de um ambiente que facilita a aproximação e a geração de negócios entre empreendedores e investidores.



A análise dos dados obtidos através de questionário foi realizada com o auxílio do programa Excel e a partir do cálculo de regra de três simples para conversão dos números absolutos em porcentagem.

## 4. RESULTADO

### 4.1. Apresentação e Análise dos Dados

A partir da metodologia e objetivos apresentados e tendo em vista a conceituação de *startup*, será verificada nesta seção a tabulação e apresentação dos resultados analisados por meio de blocos de respostas, de acordo com os temas abordados, não necessariamente na ordem numérica do questionário aplicado.

Durante a pesquisa qualitativa, verificou-se que, o empreendedor A acredita que a ferramenta plano de negócios pode ser aplicada em uma *startup* desde que as hipóteses iniciais já tenham sido validadas e a empresa chegue a determinado tamanho em que vislumbra-se um planejamento minucioso. Sendo assim, uma *startup* pode ter o seu funcionamento sem grandes prejuízos caso não opte pela imediata construção do plano de negócios.

Em contraponto, o empreendedor B acredita que no *plano de negócios* em sua forma tradicional não tem sua aplicação adequada a uma *startup*, uma vez que anula o seu potencial de resiliência, tendo em vista a sua necessidade de planejamento e reformulação contínua. Não obstante, o entrevistado acredita que o *plano de negócios* trata hipóteses como verdades absolutas enquanto ainda são simplesmente hipóteses.

Quando questionados sobre quais as ferramentas foram utilizadas em sua *startup*, os entrevistados A e B listaram apenas ferramentas novas, como o *design thinking*. Sendo assim, apenas quando pontualmente questionados, foram citadas ferramentas tradicional como a matriz s.w.o.t. e o *project planner*.

Entretanto, ainda quando perguntados pontualmente sobre ferramentas da administração tradicional, os entrevistados citaram modelos, como o *business model canvas* e o *customer development*. Destes, o *business model canvas* foi visto como essencial, ao menos atualmente, por ambos os entrevistados.

A partir de uma compilação das principais respostas dos entrevistados A e B, foi criado o questionário quantitativo, conforme exposto no item 3 do presente trabalho, aplicado à trinta e cinco entrevistados, onde destacou-se um perfil de empreendedores com a média de 27 anos de idade, onde o entrevistado mais novo e o mais longo possuem, respectivamente, 21 e 57 anos, do qual 94% são homens e apenas 6% mulheres, com escolaridade aproximada de 6% de nível médio, 26% de nível superior incompleto, 46% de nível superior completo, 17% de pós graduação e 5% de mestrado, de variadas formações acadêmicas, em sua maioria ligados a área de tecnologia.

Cumprido destacar que os empreendedores de *startups* associam seu nicho com maior frequência às palavras: inovação, escalável e incerteza. No que se refere às palavras “segurança” e “tradicional” a associação é quase nula, conforme gráfico 3.

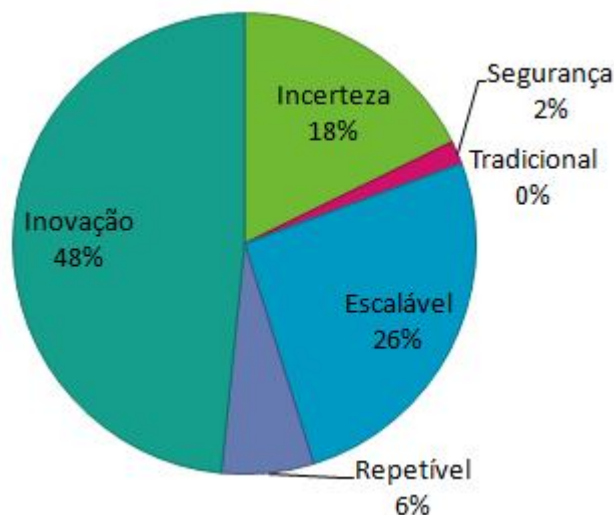


Gráfico 3 – Conceito de *Startup*.

No que se referem às ferramentas da administração tradicional, os entrevistados responderam ter utilizado mais frequentemente em suas *startups* a matriz s.w.o.t. e o fluxograma, conforme apresentado em gráfico 4, do qual destaca-se que apesar de citado no enunciado que tratam-se de ferramentas da administração tradicional, 5% dos entrevistados selecionaram a opção “outros” e informaram ferramentas que não se encaixam na descrição, como o *lean startup*.

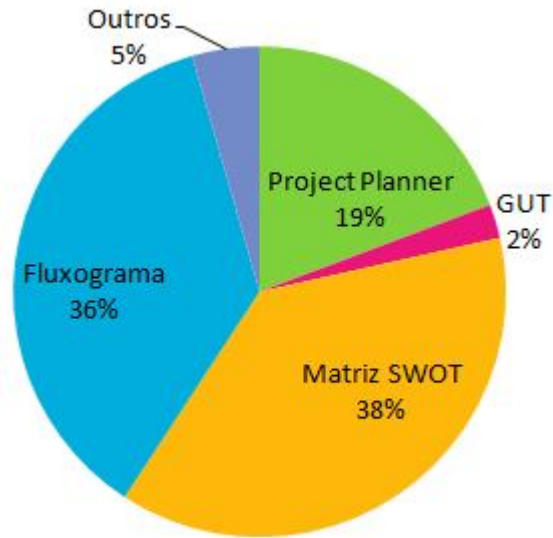


Gráfico 4 – Ferramentas da Administração Tradicional.

Sobre as novas ferramentas e modelos hoje disponíveis, foram apontadas pelos entrevistados a sua utilização conforme gráfico 5.

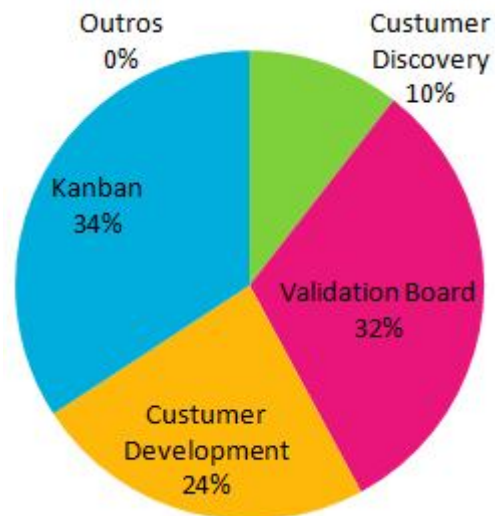


Gráfico 5 – Novas Ferramentas.

Sendo assim, a utilização de ferramentas novas ou provenientes da administração tradicional, variam de acordo com a necessidade de cada instituição e infere-se que a chegada de novas formas de organização, validação, previsão e etc. de quaisquer âmbitos são enriquecedores e não apenas ao nicho em que foi direcionada, mas para toda a administração.

No que se refere à aplicabilidade da ferramenta plano de negócios a *startups*, 66% dos entrevistados acreditam que ele pode ser utilizado em uma *startup*, do qual por volta de 66%, de fato, utilizaram um plano de negócios em sua empresa, ou seja, 100% daqueles que acreditam que um plano de negócios é aplicável à *startup* já o utilizaram. Cabe informar que 3% dos entrevistados acreditam que a sua aplicabilidade “depende da empresa”, conforme gráfico 6.

Não obstante, apesar de 34% dos entrevistados terem afirmado que ainda não escreveram um plano de negócios para sua empresa, 46% pretendem o escrever, entre curto e longo prazo, destaca-se que 6% dos entrevistados acreditam que “o *business plan* é muito complexo e não ajuda”. E, ainda, quando questionados sobre a utilização de alguma ferramenta que não gostariam de voltar a utilizar, 94% não opinaram e 6% mencionaram o plano de negócios tradicional.

Sendo assim, vislumbra-se que a aceitação do plano de negócios para *startups* é alta, apesar da disputa constante de defensores dos modelos “resumidos” em relação ao *business plan* tradicional.

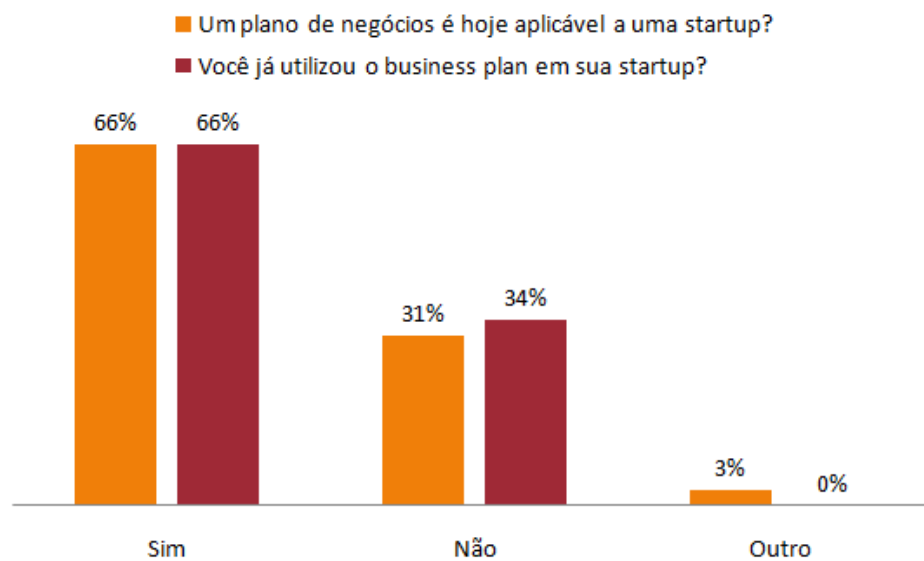


Gráfico 6 – Aplicabilidade do *Business Plan*.

Cabe destacar que 80% dos entrevistados realizaram algum tipo de análise financeira em seu negócio. No que se refere à análise de riscos, por volta de 66% a elaboraram e 5% afirmaram que esta análise foi realizada apenas “dentro do possível” ou ainda “há a necessidade de melhorá-la”, conforme tabela 2.

Tópicos	Respostas		
	Sim	Não	Outros
Foi realizada alguma previsão financeira em seu negócio?	80%	17%	3%
Foi realizado algum tipo de análise de riscos em sua empresa?	66%	29%	5%

Tabela 2 – Previsão Financeira e Análise de Riscos.

Destaca-se que 34% dos entrevistados realizaram um planejamento de *marketing* à época da criação de sua *startup*, do qual 34% o planejaram após certo desenvolvimento da empresa, 4% informaram que o seu planejamento esta em desenvolvimento e 28% afirmam que ele não é planejado e ocorre apenas de acordo com a necessidade.

Sendo assim, apesar da possível não construção do plano de negócios em tais empresas, verifica-se o uso de algum tipo de destrinchamento de seus tópicos, tendo em vista a afirmação de realização de planejamentos financeiros e de marketing, bem como a análise de riscos, elementos constantes em um *business plan*. Disto, pode-se considerar que parte dos empreendedores que ainda não produziram, de fato, um plano de negócios, já o iniciaram, de alguma forma, mesmo sem saber.

No que se refere à participação de *startups* entrevistadas em programas de aceleração, apenas 20% afirmam ter participado de programas do gênero, do qual aproximadamente 71% tiveram a ferramenta *business plan* apresentada/ensinada à época desta imersão.

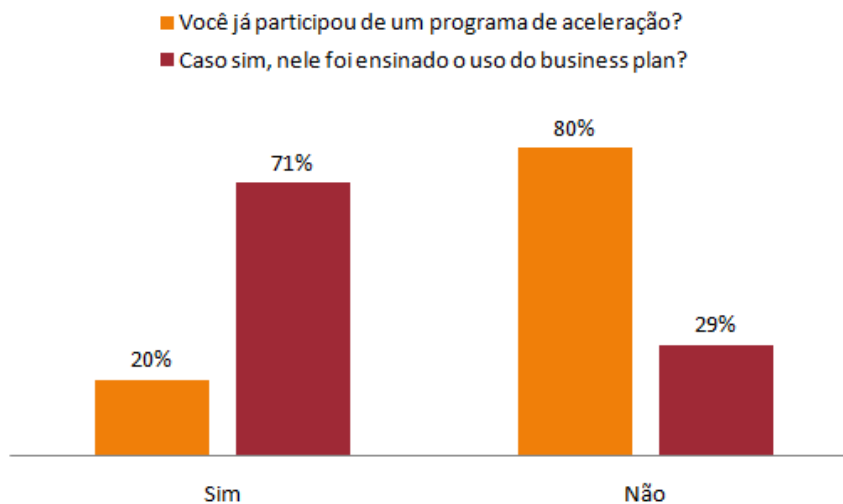


Gráfico 7 – Programa de Aceleração.

Em alusão ao *business model canvas*, 74% dos entrevistados acreditam que um negócio pode se resumir a uma folha, 17% acreditam que não e 9% deram respostas variadas a exemplo de “depende”. Sobre a utilização em si do *business model canvas*, 83% já utilizaram esta ferramenta sua empresa. Não obstante, 77% acreditam que este modelo é essencial a uma *startup*, conforme tabela 3.

Tópicos	Respostas		
	Sim	Não	Outros
Um negócio pode ser resumido em apenas uma folha?	74%	17%	9%
Você já utilizou o <i>business model canvas</i> em sua <i>startup</i> ?	83%	17%	-
O <i>business model canvas</i> é essencial a uma <i>startup</i> ?	77%	0%	23%

Tabela 3 – *Business Model Canvas*.

Uma vez que apresentados os dados da tabela 3, apesar da grande aceitação dos entrevistados em relação ao *business model canvas*, ressalta-se que o conceito de modelo de negócios é a forma que a empresa irá transformar o seu capital produtivo em financeiro, ou seja, como será gerado seu valor (GITAHY, 2010). Já o desenvolvimento de um plano de negócios trás o detalhamento do empreendimento como um todo, inclusive de seu futuro e por onde a organização deve seguir para alcançar os objetivos propostos, conforme anteriormente aprofundado. Assim sendo, apenas a aplicação de um modelo de negócio não é suficiente para a organização e planejamento de uma instituição como o todo, onde esta afirmativa terá seu resultado enfatizado proporcionalmente ao tamanho do investimento posto.

Dito isto, não há que se falar na substituição do plano de negócios pelo *business model canvas*, por exemplo, uma vez que suas fases de execução se dão em momentos distintos e, desta forma, possuem conteúdos complementares e não substituíveis (DORNELAS, 2013).

Entretanto, fica claro que a construção de um plano de negócios composto conforme explícito no item 2.3 necessita dos fundamentos básicos da empresa. Isto posto, apenas uma “boa idéia”, que ainda não teve suas hipóteses devidamente testadas, ou seja, uma organização que ainda esta em processo de alinhamento no

que tange aos clientes, mercado e fornecedores, não esta, de fato, preparada para um planejamento complexo como o plano de negócios tradicional (BLANK, 2007).

## 5. CONCLUSÃO

Por fim, com base nos dados apresentados e objetivos específicos, que se resumem em apresentar a conceituação de plano de negócios, *startups* e inovação; quais as ferramentas frequentemente utilizadas por *startups* e o perfil dos empreendedores destes empreendedores, que foram devidamente apresentados e, portanto, devidamente cumpridos visando como objetivo principal a solução do questionamento: Qual a percepção das *startups* sobre a aplicabilidade do plano de negócios à sua realidade?

Disto, verificou-se que há a possibilidade de aplicação do plano de negócios a esta realidade diferenciada, preferencialmente após o desenvolvimento real da ideia, ou seja, após a transição de hipóteses para algo concreto. Sendo assim, o objetivo geral foi atendido satisfatoriamente.

Como limitação ao desenvolvimento do assunto elenca-se o curto período de tempo disponível para seu aprofundamento em conteúdo e para ampliação da abrangência de pesquisa, assim como a escassez de bibliografia específica tanto no que tange a referenciais acadêmicos quanto bibliográficos, a dificuldade de contatar empreendedores do nicho específico de *startups* e falta de resposta a questionamentos específicos aplicados aos entrevistados.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a aplicação de questionários em maior escala junto à confirmação e aprimoramento dos dados aqui apresentados, visando à ampliação da abrangência das ferramentas discutidas e a verificação de sua aplicação ao nicho de *startups*. Não obstante, indica-se um maior aprofundamento sobre as novas ferramentas e modelos disponíveis, bem como a sua aplicação a empresas tradicionais.

## REFERÊNCIAS

BIAGIO, Luiz Arnaldo. BATOCCHIO, Antonio. Plano de Negócios: Estratégias para Micro e Pequenas Empresas. 2ª ed. São Paulo: Manole, 2012.

BLANK, Steve. *The four Steps to the Epiphany - Successful Strategies for Products that Win*. Quad/Graphics, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor. 4ª ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações – Da intenção aos resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assim. Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assim. Modelo de negócios Canvas ou plano de negócios? Uol Economia, 2013. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/colunistas/jose-dornelas/2013/07/08/modelo-de-negocios-canvas-ou-plano-de-negocios.htm>>. Acessado em 04/05/2014 às 22h40.

GEM 2013. *Global Entrepreneurship Monitor - Global Report*, 2013.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008.

GITAHY, Yuri. O que é uma *startup*? Revista Exame, 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup?page=1>> Acessado em 06/03/2014 às 10h.



MALETTA, Bruno. O Perfil do Empreendedor Digital no Brasil, Disponível em: <<http://www.ebricksdigital.com.br/pesquisas-de-mercado/o-perfil-do-empendedor-digital-no-brasil/>>. Acessado em 02/05/2014 às 14h.

RIES, Eric. A *startup* enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Como elaborar um plano de negócios, 2013a. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/guias\\_cartilhas/Como\\_elaborar\\_um\\_plano\\_de\\_negocios.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/guias_cartilhas/Como_elaborar_um_plano_de_negocios.pdf)>. Acessado em: 03/04/2014 às 16h.

Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Sobrevivência das empresas no Brasil, 2013b. Disponível em: <<http://gestaportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil.pdf>> Acessado em: 03/04/2014 às 17h.

Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Anuário de Trabalho na Micro e Pequena Empresa, 2013c. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/anuario/2013/anuarioSebrae2013.pdf> Acessado em: 02/05/2014 às 14h.

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUS, Yves. Criar Modelos de Negócio. Lisboa: Dom Quixote, 2010.

WILDAUER, Egon Walter. Plano de negócios: elementos constitutivos e processo de elaboração. Curitiba: Ipbex, 2010.