

# A UTILIZAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS E PLANO DE NEGÓCIOS PELAS *STARTUPS*

Thalita Rodrigues Alves<sup>1</sup>  
Joslaine Chemim Duarte<sup>2</sup>

## INTRODUÇÃO

Para o início de suas atividades, as *startups*, tradicionalmente utilizavam o Plano de Negócios como um documento para gerenciamento, porém as constantes mudanças que têm ocorrido no ambiente externo às organizações, levaram a necessidade de um modelo mais dinâmico e ágil.

Em conjunto ao crescimento do empreendedorismo e das *startups*, nasce também uma nova metodologia para concepção e gerenciamento de empresas: o Modelo de Negócios.

Constitui-se um fator importante para o mundo dos negócios e para a economia do País, a descoberta de qual das metodologias as *startups* têm utilizado, o Modelo de Negócios ou o Plano de Negócios.

O objetivo geral deste estudo é verificar a utilização do Modelo de Negócios e ou Plano de Negócios pelas *startups* brasileiras e os objetivos específicos são:

- apresentar os conceitos de Modelo de Negócios e Plano de Negócios;
- definir e selecionar as *startups* para o estudo;
- levantar dados sobre a utilização do Modelo de Negócios e Plano de Negócios nas *startups* brasileiras;
- avaliar a utilização das metodologias do Modelo de Negócios e Plano de Negócios nas *startups*.

<sup>1</sup> Aluna do 8º período do curso de Engenharia de Produção da FAE Centro Universitário. Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2015-2016). *E-mail*: thalita.rodrigues@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora na FAE Centro Universitário. *E-mail*: joduarte@cdemai.com.br

Por meio do estudo e das suas conclusões, pode-se contribuir com o desenvolvimento da gestão das organizações no campo do Empreendedorismo, pois os resultados da investigação podem oferecer informações relevantes para novos empreendedores, organizações, acadêmicos e desenvolvimento científico.

## 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 1.1 STARTUPS

As *startups* são negócios em estágios iniciais que estão em fase de desenvolvimento e de pesquisa de mercado, têm alto risco, baixos custos e normalmente buscam capital com investidores. Também atuam com foco no curto prazo e têm uma tendência de desenvolvimento rápido. Inicialmente, atribuíam-se o conceito de *startup* apenas para empresas de tecnologia e de desenvolvimento de *softwares*, entretanto este pensamento foi ampliado para qualquer tipo de empresa.

De acordo com Moreira (2010), o termo *startup* já estava sendo utilizado há muito tempo nos EUA, quando se popularizou no Brasil, juntamente com a bolha da internet, período quando ocorreu a forte alta das ações das empresas “ponto.com”. *Startup* tem o significado de um grupo de pessoas que trabalham com uma ideia diferente e podem obter lucro e também é sinônimo de iniciar uma empresa e colocá-la em funcionamento.

Para Longhi, (2011, p. 1):

*Startup* são pequenas empresas montadas em casa ou em faculdades e que recebem pequenos aportes de capital. Elas exploram áreas inovadoras de determinado setor (mais comumente a de tecnologia), possuindo uma aceleração de crescimento muito alta já nos primeiros meses de existência em virtude de investimentos feitos por fundos de investimento especializados.

Ries (2012, p. 24) define *startup* como “uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza” e associa a necessidade de inovação em tempos de mudanças constantes.

### 1.2 PLANO DE NEGÓCIOS

Tradicionalmente, tem sido aceito que para a abertura de um novo negócio bem-sucedido é necessário que esteja apoiado em um Plano de Negócios que contenha informações e projeções sobre os aspectos de estratégias, mercado, financeiro,

legal, recursos humanos, processos operacionais etc. O Plano de Negócios auxilia o empreendedor na tomada de decisões, serve para a comunicação e negociação com fornecedores, bancos e investidores.

O Plano de Negócio é uma ferramenta dividida em segmentos e não há uma estrutura padrão, mas deve possuir a quantidade mínima destes, os quais proporcionam um entendimento completo do negócio.

Para Pierantoni (2011), durante a elaboração de um Plano de Negócios é primordial a atenção no momento de desenvolver as seções que envolvem o financeiro da empresa. As informações contidas nesses segmentos devem apresentar todas as estimativas de vendas, os custos de produção, logística e despesas comerciais e administrativas.

### 1.3 MODELO DE NEGÓCIOS

Compreendendo a necessidade de ter uma ferramenta que visualize o contexto no qual a inovação acontece e o ambiente de extrema incerteza, onde as *startups* estão inseridas, surge o Modelo de negócios. Planos de Negócios são estáticos e com previsões futuras que muitas vezes não podem ser cumpridas, enquanto os Modelos de Negócios são dinâmicos, ágeis, flexíveis e produtivos. Para a compreensão de um Plano de Negócios são necessárias algumas horas, por ser um documento longo, com riqueza de informações e projeções futuras para até cinco anos. Para negócios em estágios iniciais, como as *startups*, é necessário ter um documento que se obtenha informações rápidas, pois trabalha-se com inovação e incerteza.

Segundo Osterwalder e Pigneur, (2011, p. 14) “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”.

O foco do Modelo de Negócios é em torno do valor criado pela empresa e a maneira como é entregue ao cliente. Usa nove componentes básicos, abrangendo quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Os nove blocos apresentados por Osterwalder e Pigneur (2011) são: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chaves, parcerias principais e estrutura de custos.

## 2 METODOLOGIA

A utilização de pesquisa bibliográfica de imprensa escrita e de publicações em livros, teses e artigos científicos foi essencial para o início do estudo.

A presente pesquisa também aponta características predominantemente exploratória e descritiva. O caráter exploratório está contido na fundamentação teórica quando são determinados critérios, métodos e técnicas para elaboração da pesquisa e no fornecimento de informações sobre o objeto de estudo. As características descritivas são observadas quando do estudo, análise e interpretação dos fatos.

Como técnica de pesquisa elaborou-se um questionário para coleta de dados das *startups*, composto por questões de múltipla escolha e hospedado na plataforma *on-line* (Google Docs). O *link* deste formulário foi enviado para empresas selecionadas. A escolha da técnica se deve ao fato de facilitar o acesso das *startups* de todos os estados do país. As perguntas de múltipla escolha tornaram o questionário rápido e acessível, aumentando o índice de retorno das respondentes.

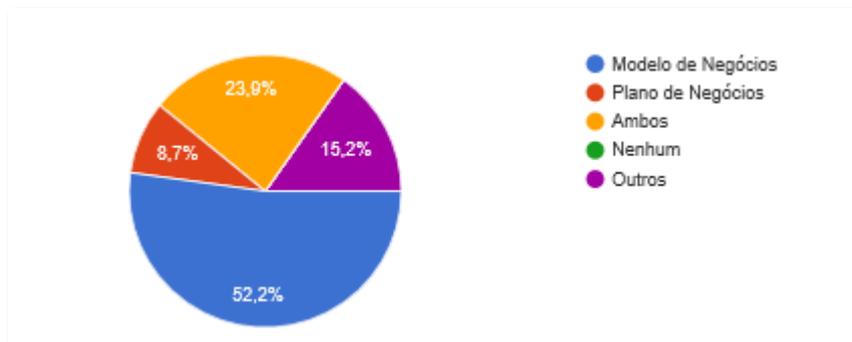
Utilizou-se a amostra por conveniência, sendo que 46 respondentes participaram, entre as *startups* da ABStartup, StartupMG, sites de escritórios de *coworking* do Brasil, aceleradoras, grupos de empreendedores no Facebook e as 100 *startups* mais atrativas segundo a Revista Exame que proporcionaram as respostas de *startups* do Brasil.

### 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quanto à Unidade da Federação a que pertencem às *startups* respondentes, obteve-se que: 24% são do Estado de São Paulo, 17% do Paraná, 9% são do Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro, 7% do Amazonas, 4% de Pernambuco, 2% de Santa Catarina, Rio Grande do Norte, Mato Grosso, Goiás e Distrito Federal e 13% não informaram.

Referindo-se à utilização do Plano e Modelo de Negócios, as respostas ficaram divididas da seguinte forma:

GRÁFICO 1 – Utilização de ferramentas de gestão



FONTE: As autoras (2016)

Verificou-se que 52% das respondentes utilizou apenas o Modelo de Negócios; 23,9% o Modelo de Negócios e o Plano de Negócios; 15,2% outras ferramentas de

gestão; e 8,7% apenas o Plano de Negócios. Considerando que 23,9% utilizam o Plano de Negócios e o Modelo de Negócios e somando aos 52,5% que só utilizaram o Modelo de Negócios, tem-se que 76,4% usaram o Modelo de Negócios como ferramenta de gestão.

Quando questionadas se o Modelo de Negócios supriu as necessidades da empresa, obteve-se que 47,6% informaram que sim e 19% não e 23,9% outros.

As *startups* foram questionadas sobre a utilização do Plano de Negócios como metodologia secundária na concepção de uma *startup*, e as respostas foram: 54,3% utilizam e 45,7% não utilizam.

A respeito da questão formulada para a obtenção de um detalhamento melhor sobre o Quadro do Modelo de Negócios (Canvas), obteve-se que 54,3% verificam o segmento de clientes para quem ofertam seus produtos e serviços; 52,2% verificam e analisam a proposta de valor; 43,5% estudam os canais, relacionamento com clientes e atividades-chave; 34,8% os parceiros-chave e estruturas de custo. Quando questionadas sobre a utilização dos nove blocos do Canvas, 65,2% informaram que os utilizam.

Sobre quais os componentes do Canvas foram essenciais para a abertura do negócio, obteve-se que a proposta de valor foi a que teve o maior índice, com 73,9% e em seguida o segmento de clientes, com 60,9%.

Quando perguntado sobre quais os componentes do Canvas poderiam ser descartados, 35,5% responderam os parceiros-chave, demonstrando a necessidade de um aprimoramento das empresas com parcerias e fornecedores.

As mesmas questões foram realizadas para o Plano de Negócios e quando perguntadas sobre quais as seções utilizadas, obteve-se que 50% das respondentes efetuaram o planejamento estratégico; 41,2% o plano operacional e financeiro; e apenas 8,8% o plano legal e tributário.

Sobre quais as seções foram essenciais para a abertura do negócio, 60,6% responderam o planejamento estratégico; 45,5% o plano financeiro e operacional; 33,3% o plano de marketing; e 6,1% o plano legal e tributário.

Fazendo referência sobre quais as seções poderiam ser descartadas do plano de negócios, 37,9% responderam o plano legal e tributário; 27,6% o plano de marketing; 13,8% o plano financeiro; e 10,3% o planejamento estratégico.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Obteve-se, com o estudo, as seguintes conclusões:

- As *startups* tendem a utilizar primeiramente o Modelo de Negócios para a constituição da empresa, pois, na fase de concepção, existem diversas mudanças que podem facilmente serem modificadas no Modelo de Negócios. Ao contrário do Plano de Negócios, que é um documento mais complexo e estático.
- O Plano de Negócios é mais utilizado pelas *startups* quando necessitam de algum tipo de investimento, pois auxilia na apresentação de dados para obtenção de futuros incentivos financeiros.
- Mesmo com o grande crescimento do Modelo de Negócios, o Plano de Negócios ainda é utilizado pelas *startups*, mas como uma metodologia secundária.

Uma dificuldade encontrada no estudo foi que o questionário foi enviado para muitas empresas, mas várias delas não responderam alegando falta de disponibilidade de tempo e pessoas.

O estudo pode contribuir com informações relevantes para o Empreendedorismo, as ferramentas de gestão utilizadas pelas *startups*, com a academia e a sociedade.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. et al. **Marketing research**. Hoboken: J. Wiley, 2012.
- ALENCAR, P. et al. Empreendedorismo startup: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia no Estado do Pará. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO TECNOLÓGICA, 9., 2012, Resende. **Anais...** Resende, 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/30616273.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2015.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2007.
- BAZZI, S. **Visão geral de um modelo de negócios**. Disponível em: <[http://www.eadfranciscanos.com.br/pluginfile.php/223147/mod\\_resource/content/4/Guia%20de%20Estudos%20-%20Unidade%203.pdf](http://www.eadfranciscanos.com.br/pluginfile.php/223147/mod_resource/content/4/Guia%20de%20Estudos%20-%20Unidade%203.pdf)>. Acesso em: 4 dez. 2015.
- CERVO, A. L.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2006.
- DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 2, n. 4, p. 1-13, 2. sem. 2008. Disponível em: <[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/metodos\\_quantitativos\\_e\\_qualitativos\\_um\\_resgate\\_teorico.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodos_quantitativos_e_qualitativos_um_resgate_teorico.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2016.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. 9. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- EXAME. **As 100 startups brasileiras mais atraentes para o mercado**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/as-100-startups-brasileiras-mais-atraentes-para-o-mercado>>. Acesso em: 10 mar. 2016.
- GLOBAL ENTREPREUNERSHIP MONITOR (GEM). **GEM 2015/2016 Global Report**, 2016. Disponível em: <<http://gemconsortium.org/report/49480>>. Acesso em: 10 maio 2016.
- LONGHI, F. A história da revolução das startups. **Imasters**, 3 mar. 2011. Disponível em: <<http://imasters.com.br/artigo/20027/mercado/a-historia-da-revolucao-das-startups>>. Acesso em: 27 nov. 2015.
- MEIRA, S. **Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2013.
- MIGUEL, P. da. C. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MOREIRA, D. O que é uma startup? **Exame**, 20 dez. 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup>>. Acesso em: 28 nov. 2015.
- PERIN, B. **A revolução das startups**: o novo mundo do empreendedorismo de alto impacto. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

PIERANTONI, A. O plano de negócio (“Business Plan”). **Endeavor**, 27 jun. 2011. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/o-plano-de-negocios-business-plan>>. Acesso em: 13 nov. 2015.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

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

TORRES, J. **Guia da startup**: como startups e empresas e empresas estabelecidas podem criar produtos web rentáveis. São Paulo: Casa do Código, 2015.