

# A aplicabilidade do plano de negócios às startups\*

## *The applicability of business plan in startups*

Erika Lisboa<sup>1</sup>

Lorena Campêlo de Oliveira Silva<sup>2</sup>

### Resumo

Apesar da origem do conceito de empreendedorismo ser divergente, a palavra empreendedor é utilizada desde o século XVIII e seu significado continua a se ampliar em pleno século XXI, por meio de novos nichos como o das *startups*. No Brasil, este constitui assunto pouco desenvolvido academicamente e assim, partindo desta escassez, esta pesquisa tem 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*. Com base nos referenciais bibliográficos e acadêmicos disponíveis, apresenta-se a conceituação de plano de negócios, *startups* e inovação; a identificação das ferramentas frequentemente utilizadas por *startups* e o delineamento do perfil dos empreendedores de *startups*. Para mensurar a eficiência do plano de negócios ao público pesquisado, foram realizadas duas etapas de coletas de dados 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, dos quais se observou a aceitação do setor de *startups* em relação à 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.

### Abstract

Although the origin of the concept of entrepreneurship is divergent, the word entrepreneur is used since the eighteenth century and its significance continues to expand in the XXI century, through new niches like the *startups*. In Brazil, this is a matter that hasn't been much developed academically and so, due to this shortage, this research aims to relate the applicability of one of the main tools utilized by entrepreneurs, the business plan, to the reality in which *startups* fall within. Through the means of the bibliographic and academic references available, the conceptualization of business plan, *startups* and innovation; the identification of tools frequently used by *startups* and the delineation of the *startup* entrepreneurs profile are presented. In order to measure the efficiency of the business plan to the researched public, there were two complementary data collection within each other, the first qualitative, through interviews, later compiled in quantitative questionnaire with closed-ended questions, applied to the *startup* entrepreneurs. Lastly, the data were analyzed and the acceptance in the *startups* sector regarding the application of a business plan to its reality was identified. This study justifies itself in an academic and managerial manner given the potential contribution of the further studies, research and *startups* itself.

**Keywords:** Entrepreneurship. Business plan. Startups.

\* Recebido em: 24/03/2015.  
Aprovado em: 26/05/2015.

<sup>1</sup> Mestre em Psicologia pela UnB, especialista em Negócios pela FGV/EAESP e graduada em Ciências Econômicas pelo UniCEUB. É professora de cursos da pós-graduação e graduação, participa do Grupo de Pesquisa Empreendedorismo e Inovação e é membro do Comitê de Ética em Pesquisa do UniCEUB. Implantou, em 2003, a CASULO - Incubadora de Empresas do UniCEUB e é mentora e gestora desde então.

<sup>2</sup> Graduanda em Administração pelo UniCEUB, monitora da disciplina Gestão Empreendedora, participa do Grupo de Pesquisa Empreendedorismo e Inovação, e é entusiasta sobre startups e negócios.

## 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 os primórdios da sociedade. As necessidades dos consumidores são infinitas, mas abrir novo negócio de sucesso é difícil e resta aos empreiteiros dessa 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 organização.

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

Não há definição única sobre o conceito da palavra *startup*, mas, apesar da diversidade de interpretações, observa-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).

A criatividade, seguida da inovação, são as palavras mais atreladas a esse nicho do empreendedorismo. A uma *startup*, de forma geral, se remete originalidade. Sendo assim, a inovação e engenharia de novos produtos possuem papel de destaque quando o assunto consiste em 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 ideias.

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”. Dessa forma, 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.

Diante desse cenário, o presente estudo aborda a aplicabilidade do plano de negócios às *startups*, por meio da observação da versatilidade desta ferramenta, quando em confronto ao contexto no qual estes novos empreendedores atuam.

Para tanto, foi 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 na gestão dos empreendimentos deste segmento.

Buscou-se, então, 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.

Diante disso, 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 essa questão, foi realizado estudo baseado nos seguintes objetivos específicos: conceituação de plano de negócios, *startups* e inovação; identificação das ferramentas frequentemente utilizadas e o delineamento do perfil dos empreendedores de *startups*.

Esta pesquisa foi baseada nos recursos disponíveis de referenciais bibliográficos e acadêmicos, bem como em pesquisa qualitativa e quantitativa com *startups* brasileiras. Para a delimitação do tema foi considerada a escassez de literatura específica, visto que, ao menos no Brasil, este consiste em 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.

Este artigo busca compreender a fundamentação teórica do empreendedorismo, a importância da inovação para *startups*, as soluções utilizadas e repudiadas pelo segmento com base em um método combinado entre a pesquisa qualitativa, por meio de entrevista e, quantitativa, por meio de questionário fechado, tomando-se por base o resultado compilado da primeira, em contraponto aos dados teóricos apresentados anteriormente. Será ainda 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 primeiramente utilizada pelo economista Richard Cantillon em 1975, que definiu como empreendedor “aquele que assume riscos” (CHIAVENATO, 2012, p. 3).

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

[...] **proporciona a energia que move toda a economia**, alavanca as mudanças e transformações, produz dinâmica de novas ideias, 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 (AMORÓS; BOSMA, 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 (AMORÓS; BOSMA, 2013).

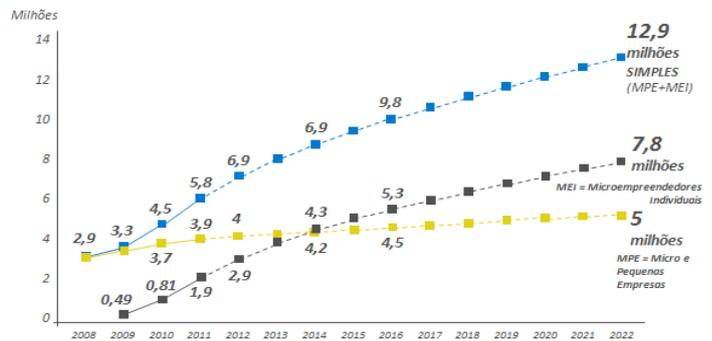
Cabe destacar que existem duas classificações básicas de empreendedorismo. A motivação por oportunidade, que presume planejamento prévio e possui ligação direta ao desenvolvimento econômico com base em objetivos definidos e posicionamento de mercado e a por necessidade, que se trata da criação de um negócio quando não existem outras opções disponíveis, impulsionando o empreendedor a montar uma empresa, generalizada de maneira informal, sem o devido planejamento (DORNELAS, 2005).

No Brasil, o empreendedorismo surge por volta dos anos 1990 junto ao desenvolvimento do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e da Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX). Antes, o ambiente político e econômico não se mostrava favorável 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 a pequenos empresários, o Sebrae transformou-se na entidade brasileira de 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, como visto no gráfico 1.

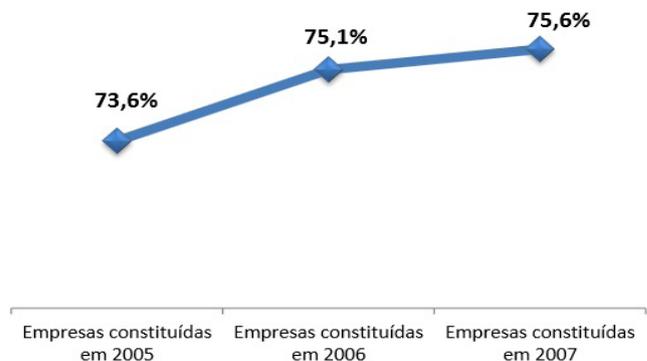
Gráfico 1 — Projeção de Crescimento por Categoria de Empresa.



Fonte: Sebrae, 2013c.

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 aumento de 0,5% de sua duração em relação à taxa calculada anteriormente para empresas concebidas em 2006 (75,1%) e 2% maior, quando comparadas às nascidas em 2005 (73,6%), como demonstrado no gráfico 2.

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



Fonte: Sebrae, 2013b.

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, conforme tabela 1, é em média de 75,6%.

**Tabela 1** — Taxa de Sobrevivência de Empresas com 02 anos

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

Fonte: Sebrae, 2013b.

Frente ao 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 (gráfico 2; 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 do 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, tomando-se por base seu relacionamento direto com os objetivos organizacionais da instituição (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) fazem alusão 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 está atuando”. Logo, é o processo de tomada de decisões que envolve riscos, com base no 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 CHIAVENATO; 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.

Ressalta-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 infor-

mações 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 negócios permite identificar e **restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado**.

Isso posto, conforme Sebrae (2013a, p. 20), um plano de negócios conterà, principalmente e de maneira resumida, os seguintes tópicos: o que é o negócio; quais os principais produtos e/ou serviços; quem são os seus principais clientes; onde está localizada a empresa; o montante de capital a ser investido; qual é o faturamento mensal; que lucro espera obter do negócio; e em quanto tempo se espera que o capital investido retorne.

Considerando-se a estrutura supracitada que possui enfoque de cunho financeiro, 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, p. 12),

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 uma orientação, com métricas para acompanhar adequadamente seu crescimento. Entretanto, observa-se que sua construção é justificada apenas nos casos em que o empreendedor já possui objetivo claro a ser atingido.

Todavia, a implementação dessa 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. Dessa forma, orienta que as tarefas sejam determinadas à medida do surgimento de suas necessidades, por meio de planejamento de for-

ma simples e breve, sem maiores detalhamentos. Sendo assim, o passo inicial a ser dado constitui a definição de demanda do mercado para primeiramente analisar as hipóteses ainda não testadas.

No mesmo direcionamento, 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 esse 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).

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

A tradução literal da palavra *startup* é “inicialização”, ou seja, aquilo que está em seu processo de criação. Ries (2012, p. 10) disserta sobre *startups* e inovação como novos problemas nascidos com o sucesso da administração, que ainda não possuem 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, p. 8) afirma que “consiste em fazer algo criativo inteiramente novo e diferente do que existe atualmente”. Aquilo que inova, de forma a não possuir precedentes ou similaridades, no que se refere ao produto ou serviço ofertado, traz à tona o surgimento de novo nicho de mercado, não havendo, ao menos por hora, nenhuma concorrência com-

patível. Assim, “o objetivo de uma *startup* é descobrir a coisa certa a criar” (RIES, 2012, p. 25).

*Startup* consiste em 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 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 às classes sociais A e B, cujo 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.

### 2.4 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 dessas empresas. O *Business Model Canvas* constitui 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 do empreendimento de uma só vez, sendo estes: segmentos de clientes, propostas de valor, canais, relacionamento com os clientes, fluxo de rendimento, recursos, atividades, parcerias e estrutura de custos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 42).

O bloco referente ao segmento de clientes define quem são as pessoas ou organizações que serão o foco do empreendimento; nas proposições de valor é apresentado qual o problema desses clientes em potencial, como será resolvido ao definir quais os produtos e serviços serão ofertados; o bloco canais demonstra a forma pelo qual será realizada a comunicação com os clientes, assim como a entrega do produto ou serviço; o bloco relacionamento com os clientes trata sobre a forma como serão

prospectados novos clientes e mantidos os antigos; nas fontes de receita demonstra-se como será gerada renda; os recursos-chave referem-se aos recursos necessários para o funcionamento da organização; as atividades-chave são as tarefas a serem cumpridas para que as ideias anteriores sejam colocadas em prática; as parcerias-chave são complementos ao empreendimento por meio de alianças estratégicas; e, por fim, a estrutura de custos deve estar relacionada com todos os outros blocos, apontando todos os custos do empreendimento (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Com outra visão, o modelo de Ries (2012) denominado *Startup* Enxuta, ou *Lean Startup*, possui inspiração no fordismo, com vistas à redução de perdas de tempo e recursos. Cabe registrar que esse modelo não possui uma ferramenta como o supracitado Canvas. Há, ainda, grande associação de modelos como o de *Design Thinking* a *startups*, uma vez que abordam assuntos diversos do cotidiano de uma empresa combinados à criatividade e à inovação empresarial.

### 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, na qual foram aplicados questionários fechados de múltipla escolha com o intuito de esclarecer se, de acordo com os empreendedores de *startups*, existe aplicabilidade da ferramenta plano de negócios à sua realidade.

Não foi possível especificar a representatividade amostral, tendo em vista que não há definição precisa da população-alvo, uma vez que uma *startup* não necessita de registro para ser apresentada como participante desse 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 haver uma representatividade da amostra.

Primeiramente, foram entrevistados dois empreendedores CEOs de suas *startups*, denominados neste estudo 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 de duas *startups* distintas, possui uma agência de *marketing* digital (web) e outra de inovação tecnológica (*hardware*), tem 34 anos, reside em Brasília/DF, é graduado em Engenharia de Redes de Comunicação com mestrado em Engenharia Elétrica e participa do programa de incubadora de empresas de uma instituição no Distrito Federal. 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, reside em Brasília/DF e participa do programa de aceleração de empresas em uma aceleradora<sup>3</sup> no Chile.

A entrevista com o empreendedor A foi realizada de forma presencial 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. Ambas as entrevistas foram gravadas em áudio, de forma consentida, e posteriormente transcritas com o intuito de identificar a assiduidade dos dados.

Com base na 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>4</sup>) ocorrido em Brasília, em 2014, e que contou com uma área de exposição de *startups* de 19 estados brasilei-

<sup>3</sup> Programa que auxilia o crescimento rápido e eficaz de uma *startup* visando o lucro em curto prazo.

<sup>4</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.

ros. O instrumento utilizado foi composto por 16 questões fechadas de múltipla escolha e um resumido perfil do entrevistado. A tabulação dos dados dessa segunda etapa foi obtida por meio de análise estatística simples.

## 4 Resultado

### 4.1 Apresentação e Análise dos Dados

Com base na metodologia e objetivos apresentados e tendo-se em vista a conceituação de *startup*, será analisada nessa 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, observou-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 o 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 tradicionais como a Matriz S.W.O.T. e o *Project Planner*.

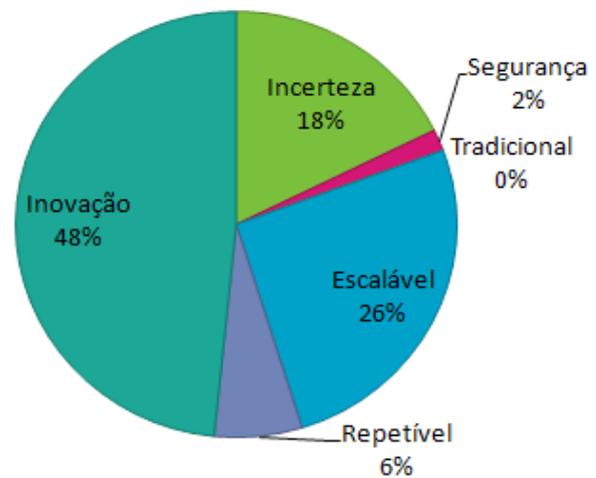
Entretanto, ainda quando perguntados sobre ferramentas da administração tradicional, os entrevistados citaram outros modelos, como o *Business Model Canvas* e o *Customer Development*. Destes, o *Business Model Canvas* foi visto como essencial, ao menos no momento em que se encontravam na empresa, por ambos os entrevistados.

Tomando-se por base uma compilação das principais respostas dos entrevistados A e B, foi criado o questionário quantitativo, aplicado a trinta e cinco entrevistados, no qual evidenciou-se um perfil de empreendedores com a média de 27 anos de idade, em que 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 à área de tecnologia.

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

Gráfico 3 – Conceito de *Startup*



Fonte: Do Autor

No que se refere às ferramentas da Administração tradicional, os entrevistados responderam ter utilizado mais frequentemente em suas *startups* a Matriz S.W.O.T. e o fluxograma, 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*.

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.

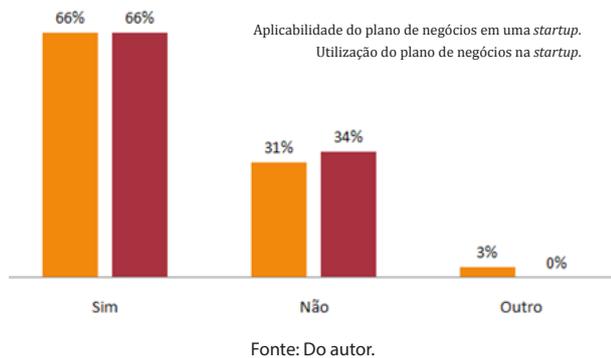
Ao considerar a aplicabilidade da ferramenta plano de negócios a *startups*, 66% dos entrevistados acreditam que ele pode ser utilizado em uma *startup*, do qual 66%, de fato, utilizaram um plano de negócios em sua empresa, ou

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 4.

Não obstante, apesar de 34% dos entrevistados terem afirmado que ainda não elaboraram plano de negócios para sua empresa, 46% pretendem escrever, entre curto e longo prazo. Percebe-se que 6% dos entrevistados acreditam que “o plano de negócios 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 plano de negócios tradicional.

**Gráfico 4 – Aplicabilidade do Plano de Negócios.**



Cabe mencionar 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 essa análise foi realizada apenas “dentro do possível” ou ainda “há a necessidade de melhorá-la”, conforme tabela 2.

**Tabela 2— Previsão Financeira e Análise de Riscos**

Tópicos	Respostas		
	Sim	Não	Outros
Realizada previsão financeira do negócio	80%	17%	3%
Realizada análise de riscos da empresa	66%	29%	5%

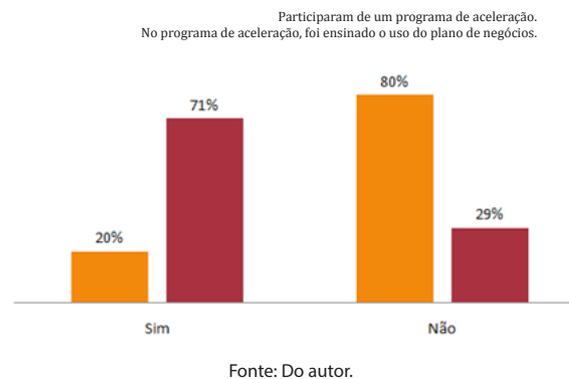
Fonte: Do autor.

Destaca-se que 34% dos entrevistados realizaram 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 está 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, observa-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 plano de negócios. Pode-se considerar que parte dos empreendedores que ainda não produziram, de fato um plano de negócios já o iniciaram, de alguma forma, mesmo não estruturado.

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 o plano de negócios apresentado/ensinado à época dessa imersão, como observado no gráfico 5.

**Gráfico 5 – Programas 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 essa ferramenta em sua empresa. Não obstante, 77% acreditam que esse modelo é essencial a uma *startup*, conforme tabela 3.

**Tabela 3 – O uso do Business Model Canvas**

Tópicos	Respostas		
	Sim	Não	Outros
Pode-se resumir um negócio em uma folha	74%	17%	9%
O Business Model Canvas foi utilizado na startup	83%	17%	-
O Business Model Canvas é essencial a uma startup	77%	0%	23%

Fonte: Do autor.

Uma vez 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 constitui 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 total, inclusive de seu futuro e por onde a organização deve seguir para alcançar os objetivos propostos, conforme anteriormente aprofundado. Assim, apenas a aplicação de um modelo de negócio não é suficiente para a organização e planejamento de uma instituição completa, em que essa afirmativa terá seu resultado enfatizado proporcionalmente ao tamanho do investimento posto.

Dito isso, 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, dessa 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 que trata pontualmente sobre as *startups* necessita também dos fundamentos básicos da empresa. Isto posto, apenas uma “boa ideia”, que ainda não teve suas hipóteses devidamente testadas, ou seja, uma organização que ainda está em processo de alinhamento no que tange aos clientes, mercado e fornecedores, não está, de fato, preparada para um planejamento complexo como o plano de negócios tradicional (BLANK, 2007).

## 5 Conclusão

Com base nos objetivos específicos, que se resumem na conceituação de plano de negócios, *startups* e inovação, na identificação das ferramentas frequentemente utilizadas por *startups* e na delimitação do perfil dos empreendedores de *startups* e, Com base nos dados apresentados, observa-se que houve o cumprimento do proposto, visando à solução do objetivo principal e do questionamento: Qual a percepção das *startups* sobre a aplicabilidade do plano de negócios à sua realidade?

Observou-se que há a possibilidade de aplicação do plano de negócios a essa realidade diferenciada, preferencialmente após o desenvolvimento 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 a escassez de bibliografia específica tanto no que tange a referenciais acadêmicos quanto bibliográfi-

cos, a dificuldade de contatar empreendedores do nicho específico de *startups* e falta de resposta a questionamentos específicos aplicados aos entrevistados.

A contribuição acadêmica do presente trabalho se dá por meio da comparação inédita entre duas ferramentas distintas para, teoricamente, uma mesma finalidade, o plano de negócios, sendo ele em seu formato tradicional e o *Business Model Canvas*, com seus blocos resumidos. Observou-se que ambos têm valia em diferentes momentos de desenvolvimento de uma organização e, assim, não se anulam, sendo esta uma importante afirmação sobre a administração de empresas com características de *startups*.

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

## Referências

- AMORÓS, José Ernesto; BOSMA, Niels. *Global Entrepreneurship Monitor: 2013 Global Report*. Massachusetts: Babson College, 2014.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antônio. *Plano de negócios: estratégias para micro e pequenas empresas*. 2. ed. São Paulo: Manole, 2012.
- BLANK, Steve. *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win*. 3. ed. Winsconsin: Quad/Graphics, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. 4. ed. Barueri: Manole, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações: da intenção aos resultados*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Modelo de negócios Canvas ou plano de negócios?* São Paulo. 2013. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/columnistas/jose-dornelas/2013/07/08/modelo-de-negocios-canvas-ou-plano-de-negocios.htm>>. Acesso em: 04 out. 2010.

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>>. Acesso em: 06 mar. 2014.

MALETTA, Bruno. *O perfil do empreendedor digital no Brasil*. 2013. Disponível em: <<http://www.ebricksdigital.com.br/pesquisas-de-mercado/o-perfil-do-empresendedor-digital-no-brasil/>>. Acesso em: 02 out. 2014.

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

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. *Anuário de trabalho na micro e pequena empresa*. 2013c. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/anuario/2013/anuarioSebrae2013.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2014.

SEBRAE. *Como elaborar um plano de negócio*. 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)>. Acesso em: 03 nov. 2014.

SEBRAE. *Sobrevivência das empresas no Brasil*. 2013b. Disponível em: <<http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2014.

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