

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

Thalita Rodrigues Alves¹
Joslane Chemim Duarte²

RESUMO

As *startups* são todas as empresas que estão em estágio inicial e buscam o seu desenvolvimento. O problema que este estudo busca resolver é: qual o tipo de ferramenta de gestão tem sido utilizado pelas *startups* para o início das atividades? O objetivo geral é verificar a utilização do Modelo de Negócios ou o Plano de Negócios pelas *startups* brasileiras. Para a coleta de dados, elaborou-se um questionário a respeito do Modelo de Negócios e os blocos do Canvas e do Plano de Negócios as seções que o compõe, para verificar a utilização das duas ferramentas de gestão. Escolheu-se uma amostra intencional de empresas em que 46 foram as respondentes. Pode-se concluir que, 76,4% das empresas pesquisadas utilizam o Modelo de Negócios, 8,7% o Plano de Negócios e 23,9% usam ambos.

Palavras-chave: Empreendedorismo. *Startup*. Modelo de Negócios. Plano de Negócios.

¹ 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

² Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor na FAE Centro Universitário. E-mail: joduarte@cdemai.com.br

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o empreendedorismo no Brasil tem demonstrado uma ascensão e tem se constituído como uma opção para muitos brasileiros que o escolhem devido às oportunidades verificadas ou por necessidade, em razão, principalmente, do desemprego ocasionado por uma economia em recessão.

Segundo o Relatório GEM (2015), estima-se que 52 milhões de brasileiros, com idade entre 18 e 64 anos, estavam envolvidos na criação ou manutenção de algum negócio em 2015, na condição de empreendedor em estágio inicial ou estabelecido. Os empreendedores em estágio inicial podem ser nascentes ou novos, sendo que estes estão envolvidos na estruturação de um negócio do qual são proprietários, mas ainda não pagaram salários, pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de três meses. Os empreendedores novos administram e são proprietários de um novo negócio e já pagaram salários, pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de três e menos de 42 meses. Os empreendedores estabelecidos administram e são proprietários de um negócio tido como consolidado e pagaram salários, geraram pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de 42 meses (3,5 anos).

Em 2015, a taxa total de empreendedorismo para o Brasil (TTE) foi de 39,3%, e quando comparada à TTE de 2014 (34,4%), observa-se um aumento significativo, intensificando a trajetória de crescimento que tem sido contratada desde 2011. O aumento da TTE de 2014 para 2015 foi ocasionado pelo crescimento significativo na taxa de empreendedores iniciais (TEA), que foi de 17,2% em 2014 e de 21% em 2015 (GEM, 2015).

A constante ascensão do empreendedorismo no Brasil tem conduzido a um aumento nas empresas *startups*.

Para o início de suas atividades, as *startups* tradicionalmente utilizavam-se do Plano de Negócios como documento para gerenciamento, porém, as constantes mudanças que têm ocorrido levantaram a necessidade de um modelo mais dinâmico e ágil.

Em conjunto ao crescimento do empreendedorismo e das *startups*, nasceu 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.

Para atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos serão desenvolvidos:

- 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*.

O recente aumento do empreendedorismo no Brasil, a criação e a utilização do Modelo de Negócios como nova ferramenta de gestão para a abertura e gerenciamento de novas empresas e a comparação com a utilização do Plano de Negócios, foram determinantes para estimular um aprofundamento maior neste estudo.

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

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 STARTUPS

Em tradução literal, *start* significa “iniciar” e *up* “para cima” e esse termo está diretamente ligado ao conceito de empreender e inovar.

Segundo Dornelas (2003), o motivo de o empreendedorismo ter crescido nos últimos anos foi o avanço da tecnologia que pede um número maior de empreendedores para trabalhar com a mudança e utilizarem padrões diferentes, atuando em novos mercados com o empreendedorismo *startup*.

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*, porém este pensamento foi ampliado para qualquer tipo de empresa.

De acordo com Moreira (2010), o termo *startup* já era utilizado há muito tempo nos EUA quando, na bolha da internet, se popularizou no Brasil. *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.

Assim, as *startups* são constituídas de ideias inovadoras, que, na maioria das vezes, não possuem aporte financeiro próprio para o seu desenvolvimento. Na grande parte, são simples, originam-se do Modelo de Negócio de investir em ideias e em conceitos inovadores nos seus estágios iniciais, com a pretensão de auferir lucros. A maioria dos criadores de *startups* não almeja o lucro máximo em pouco tempo, mas sim a implantação da empresa, a fim de torná-la lucrativa.

Segundo Torres (2015, p. 29), “uma *startup* é uma organização desenhada para criar e experimentar soluções para um problema de um conjunto de pessoas”.

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 com constantes.

1.2 PLANO DE NEGÓCIOS

Tradicionalmente, tem sido aceito, que para a abertura de um novo negócio, que seja bem-sucedido, é preciso o apoio de um Plano de Negócios que contenha informações e projeções sobre os aspectos de mercado, estratégias, financeiros, legais, recursos humanos, processos operacionais etc. O Plano de Negócios auxilia o empreendedor na tomada de decisões e serve para a comunicação e negociação com fornecedores, bancos e investidores.

De acordo com Meira (2013), o Plano de Negócios tem como objetivo descrever com riqueza de detalhes todas as áreas que irão envolver o novo negócio, como: descrição dos produtos e serviços, análise da concorrência, estratégia de marketing, segmento de clientes, distribuição societária, classificação tributária, estrutura organizacional e as projeções financeiras e de retorno.

O Plano de Negócio é uma ferramenta dividida em várias divisões e não há uma estrutura padrão, mas deve possuir a quantidade mínima de seções, as quais proporcionam um entendimento completo do negócio. Segundo Dornelas (2001), as

seções devem seguir uma sequência lógica para que qualquer leitor do plano consiga entender como é a organização da empresa.

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 nessas seções apresentarão todas as estimativas de vendas, os custos de produção, logística e despesas comerciais e administrativas.

É possível observar que o detalhamento de um Plano de Negócios oferece a empresa e a qualquer leitor externo um conhecimento amplo do negócio e, na maioria dos casos, um entendimento maior do fluxo financeiro. Um dos objetivos mais importantes é apresentar a rentabilidade da empresa, tanto para investidores quanto para a gestão interna. Assim, é possível identificar os próximos passos do negócio, com base nos dados apresentados no plano.

1.3 MODELO DE NEGÓCIOS

O Plano de Negócios é uma ferramenta de gestão que não considera o ambiente de extrema incerteza onde as *startups* estão inseridas.

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, mais 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, projeções futuras, muitas vezes de até cinco anos. Para negócios em estágios iniciais, como as *startups*, é necessário ter um documento que se obtenha informações rápidas, pois trabalham 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 gira 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:

1. Segmentos de clientes: um negócio serve a um ou mais clientes;
2. Proposta de valor: buscar resolver um problema do cliente e satisfazer suas necessidades;

3. Canais: as propostas de valor são entregues aos clientes por meios de canais de comunicação, distribuição e vendas;
4. Relacionamento com clientes: o relacionamento é estabelecido e mantido com cada segmento de cliente;
5. Fontes de receita: advém das propostas de valor oferecidas com êxito aos clientes;
6. Recursos principais: ativos necessários para oferecer e entregar os elementos contidos nas atividades-chave;
7. Atividades-chave: atividades *core* na construção da proposta de valor;
8. Parceiras principais: algumas atividades podem ser terceirizadas e alguns recursos podem ser adquiridos de fornecedores externos;
9. Estrutura de custos: os elementos do Modelo de Negócios resultam na estrutura de custos.

Durante a construção de um Modelo de Negócio é possível observar o fluxo da proposta de valor, por meio de todas as áreas da empresa.

2 METODOLOGIA

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

A presente pesquisa também apresenta características predominantemente exploratória e descritiva. O caráter exploratório está presente na fundamentação teórica quando são determinados critérios, métodos e técnicas para a elaboração da pesquisa e fornecimento de informações sobre o objeto de estudo. As características descritivas são observadas quando do estudo, da análise e das interpretações dos fatos.

Como técnica de pesquisa, elaborou-se um questionário para coleta de dados das *startups*, composto por questões de múltipla escolha. A técnica escolhida se deve ao fato de facilitar o acesso das *startups* de todos os estados, por tratar-se de um questionário *on-line*. As perguntas de múltipla escolha tornaram o questionário rápido e acessível, aumentando o índice de retorno das respondentes.

Os dados foram coletados por meio do formulário hospedado na plataforma *on-line* (Google Docs), que foi enviado para as *startups* selecionadas. Utilizou-se a amostra por conveniência, que, segundo Aaker et al. (2012), é um procedimento que consiste em contatar unidades convenientes da amostragem. Foram selecionadas, a partir de bases *on-line*, especificadamente: ABStartup, StartupMG, *sites* de escritórios de *coworking* do

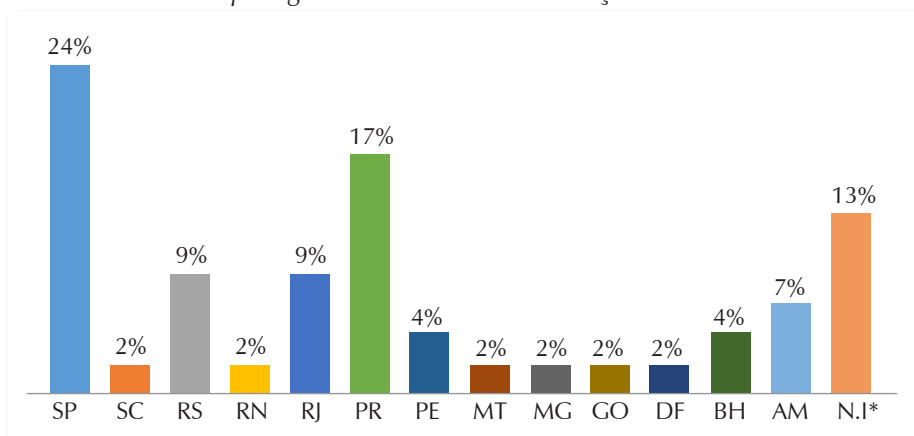
Brasil, aceleradoras, grupos de empreendedores no Facebook e as 100 *startups* mais atrativas, segundo a revista Exame (2016), proporcionando as respostas de *startups*.

Na sua totalidade, o formulário foi encaminhado para 150 *startups* brasileiras e 46 foram as respondentes.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quanto à Unidade da Federação a que pertencem as *startups* respondentes, obteve-se que 24% são do Estado de São Paulo, 17% do Paraná, 13% não informaram.

GRÁFICO 1 – *Startups* segundo os Estados da Federação

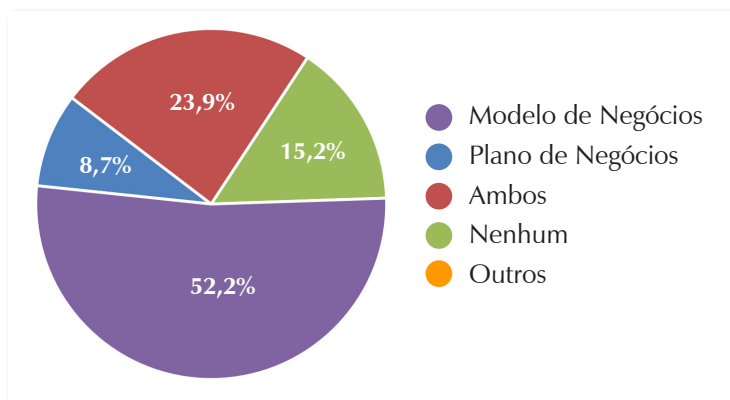


NOTA: Não informaram

FONTE: As autoras (2016)

Quanto a utilização do Plano e Modelo de Negócios, as respostas ficaram divididas da seguinte forma:

GRÁFICO 2 – Utilização de ferramentas de gestão

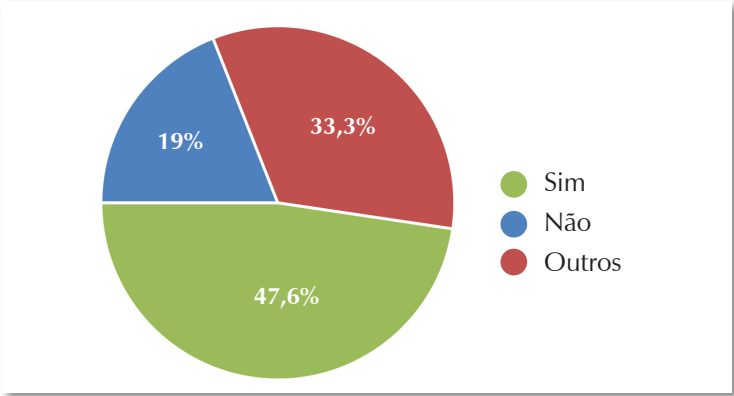


FONTE: As autoras (2016)

Verificou-se que 52% das respondentes utilizou apenas o Modelo de Negócios; 23,9% fez o uso do Modelo de Negócios e Plano de Negócios; 15,2% de outras ferramentas de gestão e 8,7% só o Plano de Negócios. Considerando que 23,9% utilizam o Plano de Negócios e o Modelo de Negócios e somando 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 sobre se o Modelo de Negócios supriu as necessidades da empresa, obteve-se que 47,6% informaram que não.

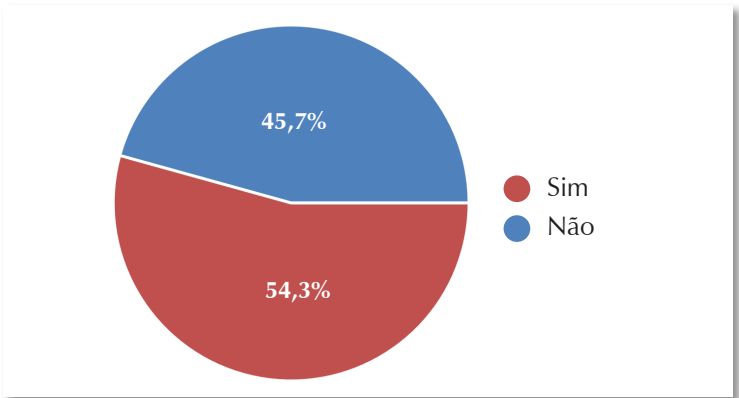
GRÁFICO 3 – Se o Modelo de Negócios supriu a necessidade da empresa



FONTE: As autoras (2016)

As *startups* foram questionadas sobre a utilização do Plano de Negócios como metodologia secundária na concepção de uma *startup*, e obteve-se como resposta que 54,3% utilizam e 45,7% não utilizam.

GRÁFICO 4 – Plano de Negócios como metodologia secundária

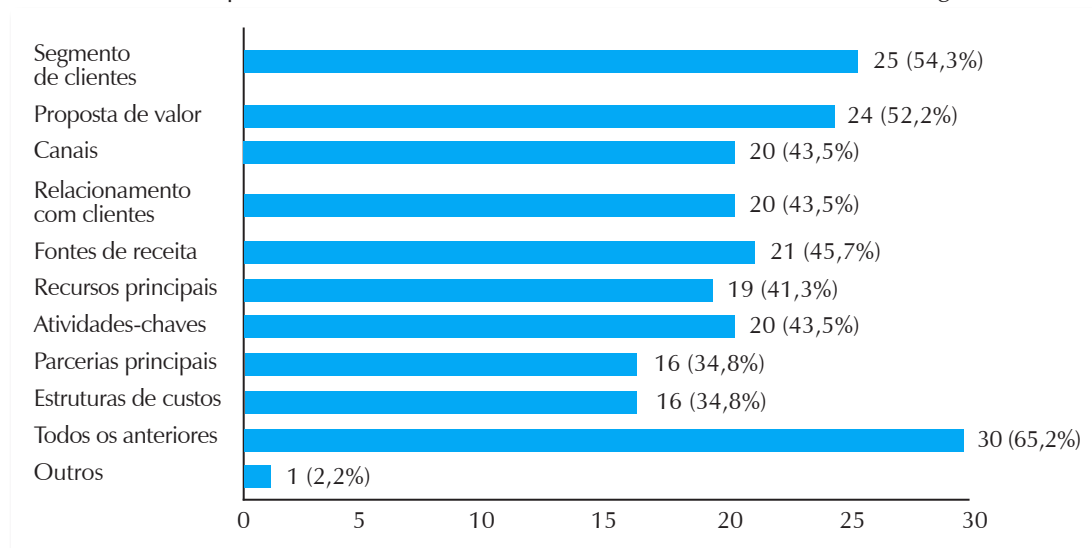


FONTE: As autoras (2016)

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, os relacionamento com clientes, e as atividades-chave;

34,8% os parceiros-chave e estruturas de custo. Quanto questionados sobre a utilização dos nove blocos do Canvas, 65,2% informaram que utilizam.

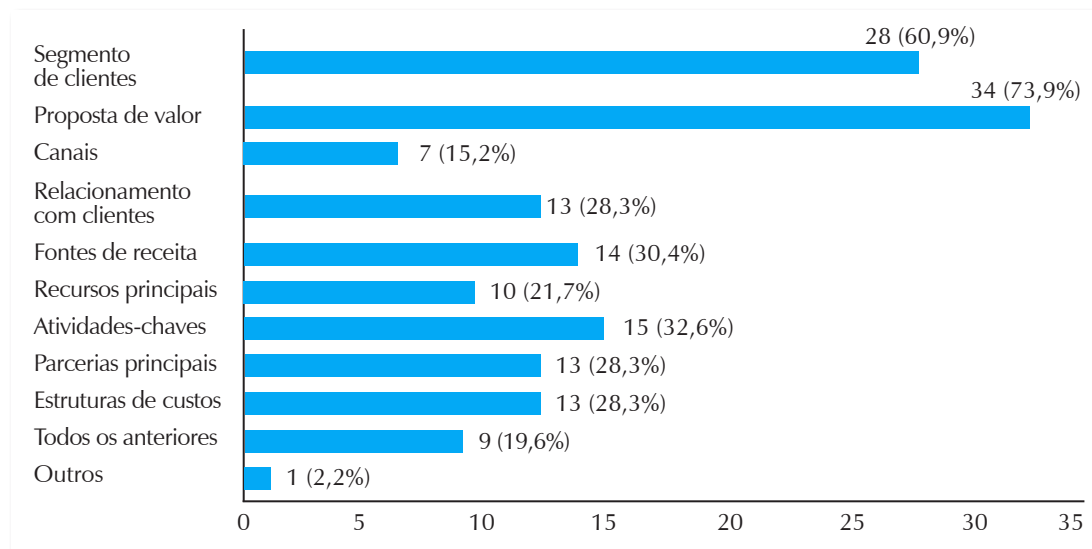
GRÁFICO 5 – Componentes do Canvas no desenvolvimento de um Modelo de Negócios



FONTE: As autoras (2016)

A respeito de 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%.

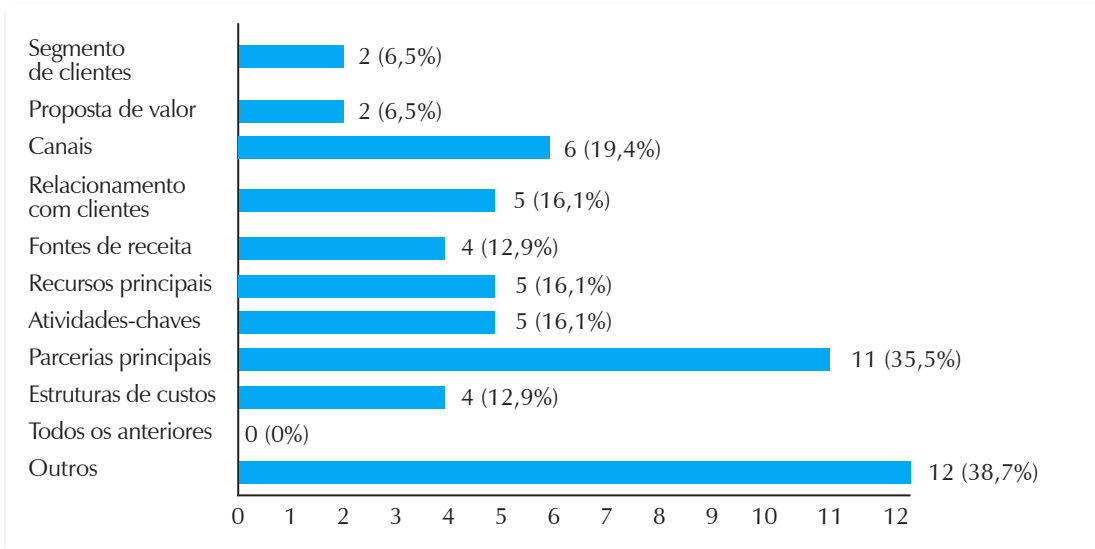
GRÁFICO 6 – Quais componentes foram essenciais para abertura do negócio



FONTE: As autoras (2016)

Sobre quais os componentes do Canvas poderiam ser descartados, 35,5% responderam os parceiros principais, demonstrando a necessidade de um aprimoramento das empresas com parcerias e fornecedores.

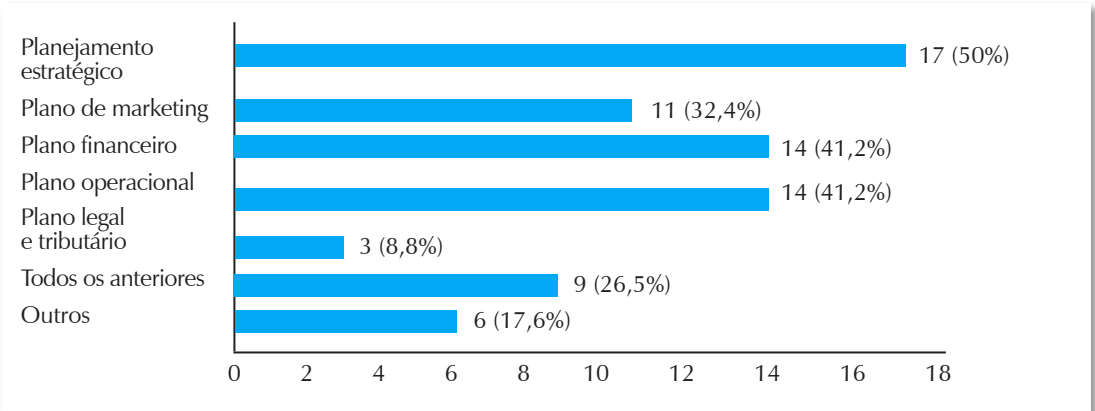
GRÁFICO 7 – Quais componentes poderiam ser descartados



FONTE: As autoras (2016)

As mesmas questões foram feitas para o Plano de Negócios, e quando perguntadas sobre quais as seções utilizadas para o Plano de Negócios, 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.

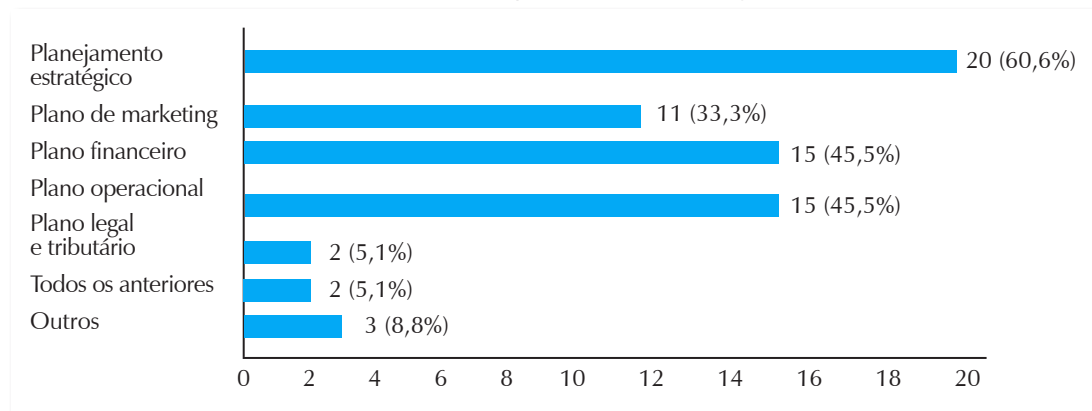
GRÁFICO 8 – Quais seções foram utilizadas para desenvolver o Plano de Negócios



FONTE: As autoras (2016)

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.

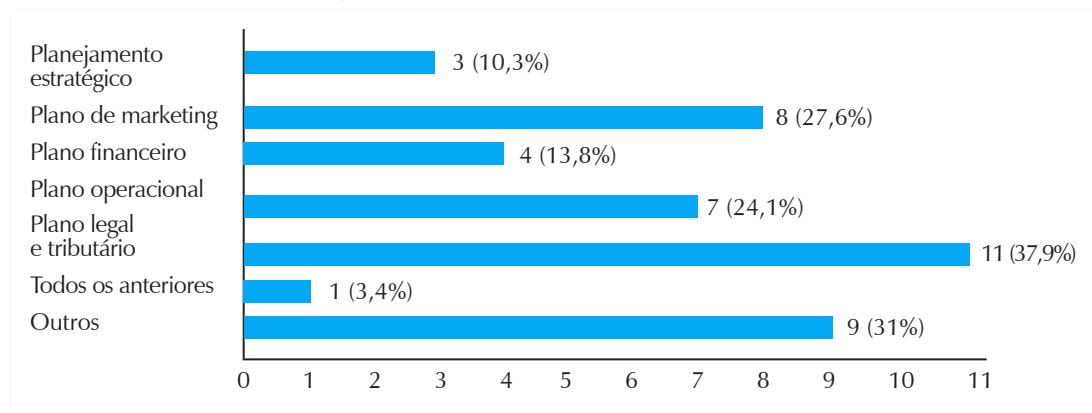
GRÁFICO 9 – Quais seções foram essenciais para abertura do negócio



FONTE: As autoras (2016)

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

GRÁFICO 10 – Quais seções poderiam ser descartas



FONTE: As autoras (2016)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo conseguiu alcançar seu objetivo geral, isto é, avaliar a utilização do Modelo de Negócios e Plano de Negócios pelas *startups* do Brasil, assim como os objetivos específicos.

Para alcançar os objetivos as seguintes etapas foram realizadas:

- Desenvolvimento do questionário que visou avaliar a utilização das metodologias Modelo e Plano de Negócios nas *startups*.
- Com base nas respostas do questionário foi possível avaliar a real utilização do Modelo e Plano de Negócios pelas *startups*.

Entre as diversas respostas obtidas nesse estudo, observa-se que:

- 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 elas 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 e não como principal.

Uma dificuldade encontrada no estudo foi que a maioria das *startups* consultadas não respondentes alegaram falta de disponibilidade de tempo e pessoas para retornar.

As conclusões deste estudo podem contribuir para as *startups*, para outras organizações já estabelecidas, para gestores, para a academia e para a sociedade. Também podem servir de base para novos estudos no campo do Empreendedorismo e gestão.

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>. 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>. 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: <<http://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.