



PROFNIT
Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e
Transferência de Tecnologia para a Inovação



THIAGO DE MIRANDA FERNANDES RIBEIRO

**EMPREENDEDORISMO TECNOLÓGICO: PROPOSTA DE MANUAL PARA
ELABORAÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS PARA *STARTUPS***

Campos dos Goytacazes

2021



PROFNIT
Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e
Transferência de Tecnologia para a Inovação



THIAGO DE MIRANDA FERNANDES RIBEIRO

**EMPREENDEDORISMO TECNOLÓGICO: PROPOSTA DE MANUAL PARA
ELABORAÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS PARA *STARTUPS***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) pelo Instituto Federal Fluminense (IFF).

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Graciela Aparecida Profeta

Campos dos Goytacazes

2021

THIAGO DE MIRANDA FERNANDES RIBEIRO

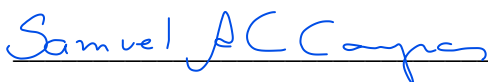
**EMPREENDENDORISMO TECNOLÓGICO: PROPOSTA DE MANUAL PARA
ELABORAÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS PARA *STARTUPS***

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Mestre e aprovado em sua forma final pelo Programa de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação.

Banca Examinadora:

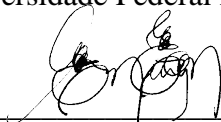


Prof.ª Dra. Graciela Aparecida Profeta
Orientadora
Universidade Federal Fluminense



Prof. Dr. Samuel Alex Coelho Campos
Universidade Federal Fluminense

Prof. Ms. Rodrigo Resende Ramos
Universidade Federal Fluminense



Prof. Dr. Eduardo Meireles
Universidade do Estado de Minas Gerais

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, meu refúgio e minha fortaleza, que me deu a vida e me acompanha sempre e em todo o lugar. Obrigado Senhor por sua presença em minha vida. Em Ti sempre encontrei sabedoria e em Ti sempre confiarei.

À minha família, que sempre me apoiou e acreditou no meu potencial, agradeço por terem entendido minhas ausências inesperadas em reuniões familiares e fins de semana.

Ao PROFNIT, por apresentar a mim e a tantos outros o tema da propriedade intelectual e da transferência de tecnologia para a inovação e por ter me fornecido meios para crescer na área e agregar mais conhecimento.

Ao IFF, que trouxe o PROFNIT para o norte fluminense tornando-se ponto focal desse programa de mestrado em rede, que contribuiu para o aperfeiçoamento acadêmico e profissional dos que atuam com propriedade intelectual, transferência de tecnologia e inovação em prol do desenvolvimento do país.

A todos os professores do PROFNIT do ponto focal IFF, incluindo os professores da UENF e da UFF, minha gratidão pelo apoio e pela dedicação em todos os momentos, principalmente nos momentos de insegurança e dúvidas.

A Juliana Vidigal e Rogério Atem, que foram os primeiros coordenadores do PROFNIT do IFF, pela dedicação, empenho e paciência com os alunos da segunda turma.

Aos professores Samuel Campos e Graciela Profeta por terem ministrado as aulas da disciplina eletiva Empreendedorismo em Setores Tecnológicos que serviram de base para conclusão deste trabalho.

Aos meus colegas da segunda turma do PROFNIT do ponto focal IFF por terem agregado um imenso conhecimento à minha trajetória acadêmica e profissional. O convívio com cada um deles contribuiu para o desenvolvimento deste trabalho.

Em especial a minha orientadora, Graciela Aparecida Profeta, pelo esforço dedicado ao meu aprendizado nesse mestrado e pela paciência com a qual sempre atuou durante a orientação desta pesquisa. Obrigado pelos incentivos e pela confiança depositada em mim, pois foram fundamentais para o meu aprendizado.

RESUMO

Dentre outros fatores, o desenvolvimento do empreendedorismo tecnológico e inovação de um país estão diretamente ligados à sua capacidade de promover incentivo às *startups* de modo que as mesmas possam alavancar seus negócios e progredir. As *startups* por muitas vezes solucionam problemas nacionais através do uso da tecnologia provendo o bem-estar da população. Todavia, o estado brasileiro ainda deixa a desejar no campo do incentivo ao empreendedorismo tecnológico, inovação e desenvolvimento. Dessa forma no final do século XX e início do século XXI começou a ser elaborada uma estratégia para este cenário mudar com a criação dos Fundos Setoriais, ainda em 1999, passando pelo retorno das políticas industriais, como a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE) e a Lei de Inovação, em 2004, até a programas como o *Startup* Brasil, em 2012 e o Inova Empresa, em 2013. Com isso, observou-se uma diversificação do espectro de mecanismos de apoio à inovação. Desse modo, com a criação destes programas, permitiu-se que *startups* buscassem financiamento público e privado com maior facilidade. Entretanto, verificou-se que, embora tenham sido criados programas de incentivo a *startups*, os empreendedores tecnológicos não possuíam conhecimento técnico em gestão de negócios, causando, por muitas vezes, a perda do financiamento. Assim, este trabalho teve como objetivo entender como encontra-se o mercado de *startups* no Brasil após a criação destes programas de incentivo e posteriormente criar um Manual para elaboração de plano de negócios para *startups*, para auxiliar os futuros empreendedores tecnológicos a planejar de forma correta a criação de seus empreendimentos de base tecnológico. Para isso utilizou-se a pesquisa qualitativa exploratória, com coleta de dados estruturados, de modo a se apresentar um retrato consolidado do mercado de *startup* no Brasil, além da pesquisa bibliográfica e documental. Concluiu-se que, apesar das relevantes *startups* brasileiras, poucas delas se desenvolvem e viram grandes empresas devido ao ambiente de negócios no país, que é desfavorável, burocratizado e custoso; e, a insuficiência de capital investido neste tipo de empresas. Neste sentido, o poder público e privado apesar de já ter criado alguns programas de incentivo às empresas nascentes, precisam criar mais formas de financiar essas empresas, pois a inovação acelera o crescimento de qualquer país. Além disso, os empreendedores tecnológicos devem se especializar mais na área de gestão de empresas e não apenas se desenvolver nas suas áreas tecnologia da informação, pois a maior parte dos investidores exigem a elaboração de um plano de negócios. Mesmo que a criação de um plano de negócios é etapa fundamental para a criação e sobrevivência das *startups*, no país, os empreendedores ainda apresentam resistência ao uso desse instrumento. Neste sentido, criou-se um Manual de elaboração de plano de negócios para *startups*, como mais uma ferramenta de incentivo ao nascimento e crescimento dessas empresas.

Palavras-chave: *Startups*; Inovação; Plano de negócios; Gestão de negócios.

ABSTRACT

Among other factors, the development of a country's technological entrepreneurship and innovation is directly linked to its ability to encourage startups so that they can leverage their businesses and progress. Startups often solve national problems through the use of technology providing the population's well-being. However, the Brazilian state still lacks in the field of encouraging technological entrepreneurship, innovation and development. Thus, at the end of the 20th century and beginning of the 21st century, a strategy began to be developed to change this scenario with the creation of the Sectoral Funds, still in 1999, through the return of industrial policies, such as the Industrial, Technological and Foreign Trade Policy (PITCE) and the Innovation Law, in 2004, to programs such as Startup Brasil, in 2012 and Inova Empresa, in 2013. As a result, there was a diversification in the spectrum of innovation support mechanisms. Thus, with the creation of these programs, it is common for startups to seek public and private financing more easily. However, it was found that, although programs to encourage startups were created, technological entrepreneurs did not have technical knowledge in business management, often causing the loss of funding. Thus, this work aimed to understand how the startup market is in Brazil after the creation of these incentive programs and later create a Manual for preparing a business plan for startups, to help future technological entrepreneurs to plan correctly the creation of their technology-based ventures. For this, an exploratory qualitative research is used, with structured data collection, in order to present a consolidated portrait of the startup market in Brazil, in addition to bibliographical and documentary research. It was concluded that, despite Brazilian startups, winning over them if they develop and become big companies due to the business environment in the country, which is unfavorable, bureaucratic and costly; and, the insufficiency of capital invested in this type of companies. In this sense, the public and private authorities, despite having already created some incentive programs for start-up companies, need to create more ways to finance these companies, as innovation accelerates the growth of any country. In addition, technological entrepreneurs should specialize more in the area of business management and not just develop in their areas of information technology, as most investors are preparing a business plan. Even though the creation of a business plan is a fundamental step for the creation and important of startups, in the country, entrepreneurs are still resistant to using this instrument. In this sense, a Manual for preparing a business plan for startups was created, as another tool to encourage the birth and growth of these companies.

Keywords: Startups; Innovation; Business plan; Business management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição de startups por segmento de mercado no Brasil.....	18
Figura 2 - Payback esperado por um investidor em startups.....	43
Figura 3 - Tipos de Modelos de Negócios.....	53
Figura 4 - Questionamentos em relação à concorrência.....	58
Figura 5 - Perguntas sobre características do público-alvo do negócio	59
Figura 6 - Questionamentos para análise de fornecedores	60
Figura 7 - Cenários para o Plano de Negócios	61
Figura 8 - Passo a passo para elaboração de cenários realistas, otimistas e pessimistas.....	62
Figura 9 - Perguntas para identificação de necessidades do Plano Operacional	64
Figura 10 - Processos básicos de funcionamento da plataforma de delivery para compras em supermercados	65
Figura 11 - Exemplo de um organograma de uma empresa de delivery	66
Figura 12 - Passos para registro de marcas no INPI.....	70
Figura 13 - Passos para o plano de contingência.....	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Balanço Patrimonial	37
Quadro 2 - Demonstração de Resultado do Exercício (DRE).....	38
Quadro 3 - Exemplo de como construir um Canvas.....	54
Quadro 4 - Canvas da Uber	55
Quadro 5 - Ferramenta PEST	56
Quadro 6 - Exemplos de missão, visão e valores de algumas startups.....	63
Quadro 7 - Simulação calculada de MC e IMC.....	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Exemplo fluxo de caixa.....	41
Tabela 2 - Exemplo de investimento inicial para uma empresa focada no uso de tecnologia na sua operação	72

Tabela 3 - Exemplo de custos fixo anual de uma empresa de base tecnológica	73
Tabela 4 - Exemplo de Fluxo de caixa considerando um cenário realista para uma empresa de base tecnológica.....	74

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	vii
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE QUADROS	Erro! Indicador não definido.
1. INTRODUÇÃO GERAL	11
1.1 Objetivo geral	13
1.2 Objetivos específicos	13
1.3 Estrutura do trabalho e produtos integráveis	13
CAPÍTULO 1: A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO TECNOLÓGICO E DAS <i>STARTUPS</i> PARA O AVANÇO DO <i>E-GROCERY</i> NO SETOR SUPERMERCADISTA	16
1 INTRODUÇÃO	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Empreendedorismo Tecnológico	19
2.2 <i>Startups</i> e seus Ecossistemas	20
2.3 <i>Startups</i> no Brasil	21
2.4 O <i>e-grocery</i> no Brasil	22
3 METODOLOGIA	25
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	25
4.1 Incentivos e Políticas Públicas de Apoio às <i>Startups</i> no Brasil	25
4.2 Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei 13.243/2016)	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
6 REFERÊNCIAS	30
CAPÍTULO 2: ELABORAÇÃO DE UMA PROPOSTA DE MANUAL PARA PLANO DE NEGÓCIOS PARA <i>STARTUPS</i>	35
1 METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DO MANUAL	35
2 APRESENTAÇÃO DE CONCEITOS FUNDAMENTAIS PARA A ELABORAÇÃO DO MANUAL	36
2.1 Receitas, despesas e custos	36
2.2 Balanço patrimonial	37
2.3 Demonstração de Resultados do Exercício	38
2.4 Fluxo de caixa	40
2.5 Payback	41

2.6 Custo de Oportunidade.....	43
2.7 Valor Presente Líquido (VPL)	44
2.8 Taxa Interna de Retorno (TIR).....	45
2.8 Plano de Contingência de Negócios	46
3 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
CAPÍTULO 3: MANUAL PARA ELABORAÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS PARA <i>STARTUPS</i>	48
2 O QUE É PLANO DE NEGÓCIOS?	50
3 SUMÁRIO EXECUTIVO	52
4 MODELO DE NEGÓCIOS	52
5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	56
5.1 Análise PEST	56
5.2 Análise da Concorrência	57
5.3 Análise do público-alvo.....	59
5.4 Análise dos Fornecedores	59
5.5 Previsão de vendas	60
5.6 Missão, Visão e Valores	62
6 PLANO OPERACIONAL.....	63
7 PLANO RECURSOS HUMANOS	65
8 PLANO DE MARKETING.....	67
8.1 Propriedade intelectual.....	69
9 PLANO FINANCEIRO	70
9.1 Investimento Inicial.....	71
9.2 Custo Fixo Anual.....	73
9.3 Construção de Cenários.....	74
9.4 Margem de Contribuição	75
9.5 Ponto de Equilíbrio	76
9.6 Payback	77
9.7 Plano de Contingência	77
10 CONCLUSÃO	78
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80

1. INTRODUÇÃO GERAL

Muito da preparação para a abertura de uma empresa se dá ainda na fase de estudo de mercado e de compreensão da viabilidade do modelo de negócios pretendido. Este estudo é conhecido como plano de negócios e muitas empresas falham justamente por não entender, nem oferecer soluções adequadas às necessidades do mercado, seus próprios objetivos ou mesmo os caminhos a desbravar neste processo de abertura da empresa (BRINCKMANN, GRICHNIK e KAPSA, 2008).

Segundo especialistas em gestão de empresas, a primeira coisa que um empreendedor deve fazer ao começar o seu empreendimento é elaborar um plano de negócios, um documento estático que não só descreve a oportunidade de mercado, o problema a resolver e a solução que é apresentada, como também inclui uma previsão de cinco anos, podendo haver alterações, para os níveis de receita, lucro e fluxo de caixa (BLANK, 2013). Neste sentido, planos de negócio são necessários nas mais diversas situações: seja para ampliar uma linha de montagem, verificar a viabilidade de se atender um novo mercado, averiguar a viabilidade de um novo negócio, entre tantas outras exigências que o demandem (CECCONOLLO e AJZENTAL, 2008).

Para o Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresa- SEBRAE (2020) o plano de negócios é o instrumento ideal para traçar um retrato do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor. É por meio dele que se terá informações detalhadas do ramo a que pertencerá o negócio, produtos e serviços, clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, pontos fortes e fracos do negócio, contribuindo para a identificação da viabilidade de sua ideia e da gestão da empresa.

Não existem planos de negócios padronizados, mas, em muitos casos, os capitalistas de risco fornecem um modelo para o plano de negócio. Um plano típico deve ser relativamente curto, começar com um resumo executivo e incluir seções sobre produto, mercados, tecnologia, desenvolvimento, produção, marketing, recursos humanos, estimativas financeiras, com planos de contingências e cronogramas e requisitos de financiamento (BESSANT e TIDD, 2019).

O plano financeiro é parte primordial de um plano de negócio, pois ele mostra se os resultados compensam os esforços e recursos empreendidos, claro que, não deixando de dar atenção às suas outras partes. A projeção de resultados econômico-financeiros é realizada com a utilização de modelos de relatórios contábeis (Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados) e técnicas pertinentes, complementadas por ferramentas de análises econômico-financeiras (prazo de retorno do investimento - *payback*, projeção do valor líquido de caixa

disponível ao investidor ao final do período definido - Valor Presente Líquido - VPL, e índice que apresenta a capacidade própria do projeto se sustentar, conhecida como Taxa Interna de Retorno - TIR, por exemplo) (CECCONOLLO e AJZENTAL, 2008).

Com um bom plano de negócios e plano financeiro é possível o empreendedor conseguir financiamento público em alguns órgãos como Fundo de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). Segundo Agência FAPESP (2021) a FAPESP e o Sebrae-SP firmaram convênio no valor de R\$ 150 milhões com o objetivo de apoiar o desenvolvimento de startups de base científica e tecnológica em todo o Estado de São Paulo.

Ainda de acordo com Agência FAPESP (2021) a expectativa é financiar, por um período de seis anos, cerca de 150 empresas no âmbito do Programa Pesquisa Inovativa em Pequenas Empresas (PIPE) da FAPESP, e facilitar, com recursos do Sebrae-SP, o seu acesso ao mercado e o desenvolvimento de provas de conceito junto a grandes empresas de tecnologia, além de atendimento especializado.

Podem-se apontar algumas vantagens em se elaborar um plano de negócios, tais como: i) permite ao empreendedor aprimorar sua ideia, tornando-a clara, precisa e de fácil entendimento; ii) permite ao empreendedor conhecer todos os pontos fortes e fracos do futuro negócio; iii) facilita a apresentação do negócio a fornecedores e clientes potenciais; iv) analisa o volume de recursos que será necessário para a implantação, lucratividade e a rentabilidade do negócio; v) permite a simulação de situações favoráveis e desfavoráveis; vi) orienta o empreendedor na tomada de decisões estratégicas que evitem fatores de risco devidamente identificados; vii) amplia a visão do empreendedor, possibilitando ter uma ampla perspectiva do atual ou novo negócio; e, viii) entre outras (KOTLER, 2000).

Em pesquisa realizada por Silva (2014) para verificar a aplicabilidade da ferramenta plano de negócio em *startups*, 66% dos entrevistados acreditavam que ele pode ser utilizado, e, de fato quase 100% dos 66%, o utilizaram em seu negócio. Cabe informar que 3% dos entrevistados acreditavam que a sua aplicabilidade dependia do tipo da empresa.

Destaca-se ainda que apesar de 34% dos entrevistados terem afirmado que ainda não haviam escrito um plano de negócios para sua empresa, 46% desses pretendiam escrever, entre curto e longo prazo. Já, apenas 6% dos entrevistados acreditavam que o plano ne negócios era muito complexo e não ajudaria. 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 as *startups* é alta, apesar da disputa constante de defensores dos modelos “resumidos” em relação ao plano de negócios tradicional (SILVA, 2014).

No que tange a mortalidade das startups no Brasil, segundo CB Insights¹ (2021) em pesquisa realizada com cerca de 110 startups foi detectado que as principais causas de morte dessas empresas são: 38% afirmaram que ficou sem dinheiro / não conseguiu levantar novo capital; 35% produto/serviço não atendia às necessidades do mercado; 20% foi superado pelos concorrentes; 19% modelo de negócio falho; 18% desafios legais e regulatórios; 15% problemas de preço/custo; 14% não tinham uma equipe perpetrada; 10% produto mal planejado; 8% produto pobre (sem diferencial); 7% desarmonia entre equipe e investidores; 6% o pivotamente não deu certo; e, 5% esgotamento e perda de interesse pelo negócio.

1.1 Objetivo geral

O objetivo deste trabalho foi entender e apresentar o empreendedorismo tecnológico no Brasil, bem como construir uma proposta de Manual para elaboração de plano de negócios para empreendedores tecnológicos.

1.2 Objetivos específicos

- a) Escrever um artigo e submetê-lo a revista Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da FATEC Osasco (REMIPE).
- b) Desenvolver um manual para elaboração de plano de negócios para *startups*.

1.3 Estrutura do trabalho e produtos integráveis

Este trabalho está estruturado em três capítulos. No primeiro foi apresentado o **artigo** intitulado: “A importância do empreendedorismo tecnológico e o avanço do *e-commerce* no setor supermercadista”, feito com objetivo de entender o mercado de *startups* no Brasil, em especial o setor de supermercados. O artigo foi submetido à Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da FATEC Osasco (REMIPE). A revista possui extrato Qualis B3 na Capes com perspectiva ir para o extrato Qualis B2 na próxima avaliação.

¹ Trata-se de uma plataforma de insights de tecnologia, analistas de inteligência e rede global de executivos e *startups* da CB Insights que capacitam as pessoas a articular respostas convincentes para perguntas difíceis - sobre crescimento, sobre a concorrência e sobre tecnologia.

Já no segundo capítulo apresentou-se a metodologia (etapas) que auxiliaram na **elaboração da proposta de um Manual de Plano de Negócios para *Startups***, visto que os empreendedores tecnológicos, por muitas vezes, não fazem o plano de negócios e quando o fazem, o elaboram de forma incorreta acarretando em dificuldade de conseguirem financiamento público ou privado para suas empresas, por exemplo.

No último Capítulo (capítulo 3) apresentou-se o Manual estruturado em uma linguagem o mais simplista possível, com o intuito de que o mesmo possa se instrumento de consulta para futuros empreendedores tecnológicos. Por fim, além dos três capítulos, esse trabalho de conclusão de curso ainda é composto de uma introdução geral e as considerações finais.

REFERENCIAS

AGÊNCIA FAPESP. **FAPESP e Sebrae-SP vão investir R\$ 150 milhões em startups.** Disponível em: < <https://agencia.fapesp.br/fapesp-e-sebrae-sp-vao-investir-r-150-milhoes-em-startups/36414/>> Acesso em: 11/12/2021

BRINKMANN, Jan; GRICHNIK, Dietmar; KAPSA, Diana. Should Entrepreneurs plan or juts storm the castle? A meta Analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 2010. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902608001109>> Acesso em: 06/04/2020.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo.** Porto Alegre: Editora Bookman, 2019. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Inova%C3%A7%C3%A3o_e_Empreendedorismo/mV6kDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1> Acesso em: 02/04/2021

BLANK, Steve. **Why the Lean Start-Up Changes Everything.** Harvard Business Review, 2013. Disponível em: <<https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>> Acesso em: 02/04/2020.

CB INSIGHTS. **The Top 12 Reasons Startups Fail.** 2021. Disponível em: <<https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>> Acesso em 17/012/2021

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A Construção do Plano de Negócio.** São Paulo: Editora Saraiva, 2008. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=PStrDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=plano+de+neg%C3%B3cios&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiHwsi9vMroAhXyL7kGHeeZA-cQ6AEIPzAD#v=onepage&q=plano%20de%20neg%C3%B3cios&f=false>> Acesso em: 02/04/2020.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Person Prentice Hall, 2000. Acesso em: 30/03/2020.

SILVA, Lorena Campelo de Oliveira. **A Aplicabilidade do Plano de Negócios às Startups**. Repositório UniCEUB, Brasília, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/5397>> Acesso em: 02/04/2020.

SEBRAE. **Tudo o que Você Precisa Saber para Criar o Seu Plano de Negócio**. 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em: 31/03/2020.

CAPÍTULO 1: A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO TECNOLÓGICO E DAS *STARTUPS* PARA O AVANÇO DO *E-GROCERY* NO SETOR SUPERMERCADISTA

RESUMO: O objetivo deste artigo foi explorar o empreendedorismo tecnológico, o mercado de *startups*, *e-grocery* e os principais incentivos para a ampliação desses negócios no Brasil. A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica no banco de dados do *Google Scholar*, páginas da internet especializadas no assunto e em órgãos públicos que têm políticas voltadas para as *startups*. Observou-se que o mercado de *startups* e inovação tem sido responsável por parte do crescimento econômico do país e a criação de Leis que tragam avanços e principalmente desburocratize têm se tornado cada vez mais necessária. A partir das análises realizadas, concluiu-se que, de modo geral o mercado de *startups* no Brasil é promissor, apesar de ainda possuir pouco investimento de capital na área. Algumas iniciativas já foram tomadas tanto pela esfera nacional, estadual e municipal para alavancar as empresas nascentes. O setor supermercadista segue o mesmo caminho com a melhor aceitação dos empresários sobre a necessidade de mudanças em seus modelos de negócios e a criação de alguns aplicativos para ajudá-los a alavancarem receitas via *e-grocery*.

Palavras-chave: *Startups*, Empreendedorismo, Inovação, Setor supermercadista, *e-grocery*.

THE IMPORTANCE OF TECHNOLOGICAL ENTREPRENEURSHIP AND STARTUPS FOR THE ADVANCEMENT OF E-GROCERY IN THE SUPERMARKET SECTOR

ABSTRACT: The purpose of this article was to explore technological entrepreneurship, the startup market, e-grocery and the main incentives for expanding these businesses in Brazil. The methodology used was the bibliographic search in the Google Scholar database, internet pages specialized in the subject and in public agencies that have policies aimed at startups. It was observed that the market for startups and innovation has been responsible for part of the country's economic growth and the creation of laws that bring advances and mainly reduce bureaucracy has become increasingly necessary. From the analyzes carried out, it was concluded that, in general, or the startups market in Brazil is promising, despite having little

capital investment in the area. Some initiatives have already been investigated both at the national, state and municipal levels to leverage nascent companies. The supermarket sector follows the same path with the better acceptance of entrepreneurs on the need for changes in their business models and the creation of some applications to help them leverage revenues via e-grocery.

Keywords: Startups, Entrepreneurship, Innovation, Supermarket sector, *e-grocery*

1 INTRODUÇÃO

Segundo Freire, Maruyama e Polli (2017), na virada do século XXI e principalmente na segunda década do século XXI, o fenômeno da inovação começa a apresentar nova dinâmica com a entrada no mercado de diferentes personagens, como: empresas, fornecedores, clientes, *startups*, e principalmente, instituições de ciência e tecnologia. Neste mesmo período começam a surgirem as inovações nas formas de entregas de serviços, tornando tão importantes quanto as inovações tradicionais de produtos, processos e organizacionais.

Neste sentido, de acordo com Costa (2016), uma tecnologia que auxiliasse as pessoas no processo de compras nos supermercados permitiria que o tempo livre fosse gasto de melhor forma em outras atividades, de acordo com as preferências do consumidor, e com isso geraria maior qualidade de vida. Porém, para que a tecnologia consiga atingir as expectativas do consumidor, o tempo é um fator fundamental, além das funcionalidades de lista de compras, escolha de produtos, etc.

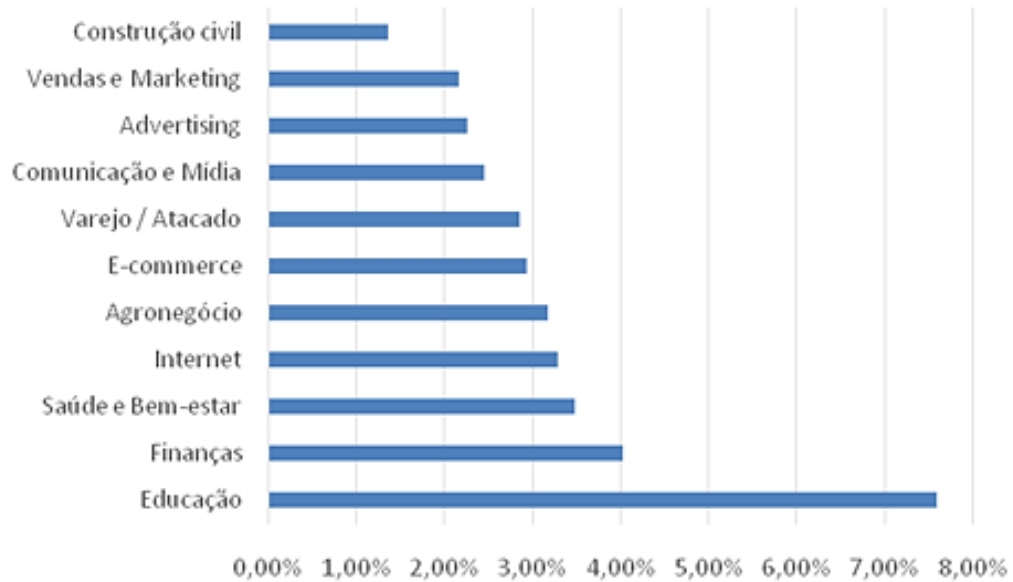
De acordo com a Associação Brasileira dos Supermercados - ABRAS (2019a), seis dos dez maiores supermercados no Brasil já operam via *e-commerce* com serviços de *delivery*. No total, calcula-se mais de 250 supermercados *online* operando no Brasil, incluindo *players* regionais de pequeno porte.

Apesar de tais informações, há ainda um gargalo a ser explorado pelas *startups* no Brasil, que é o suporte às compras dos indivíduos nos supermercados físicos. Isso porque, o deslocamento até às lojas físicas, perda tempo procurando produtos e em filas, faz com que as pessoas fiquem ainda mais estressadas após um dia de trabalho (COSTA, 2016).

Segundo a Associação Brasileira de *Startups* - ABSTARTUPS- (2020) as *startups* no Brasil são ramificadas por áreas de atuação, as ligadas aos supermercados estão dentro do grupo varejo/atacado (próximo a 3%) que não fica entre as primeiras colocadas, dado este que indica

um nicho de mercado pouco explorado. Na Figura 1 apresenta-se a distribuição de *startups* por segmento de mercado no Brasil.

Figura 1 - Distribuição de *startups* por segmento de mercado no Brasil.



Fonte: Extraído da ABSTARTUPS (2020).

De acordo com a Figura 1, observa-se que no grupo de educação com aproximadamente 7,60%, tem-se o maior número de *startups* no Brasil, em seguida vem finanças com cerca de 4,02% e saúde e bem-estar com 3,48% aproximadamente. O grupo varejo, onde estão inclusos os supermercados, fica na sétima colocação, estando à frente apenas dos setores de comunicação e mídia, *advertising*, vendas e marketing e construção civil.

Segundo a ABRAS (2020), o ano de 2019 foi positivo para o setor supermercadista, onde se observou um crescimento real de 3,62%, de janeiro a dezembro, e uma projeção de crescimento de 3,90% para 2020 de acordo com Índice Nacional de Vendas da ABRAS. Esses dados mostram potencial de mercado que as *startups* no setor supermercadistas podem explorar.

Logo, diante do exposto cabe os seguintes questionamentos: Qual atual panorama do empreendedorismo tecnológico no setor supermercadista no Brasil considerando o cenário econômico e as perspectivas futuras? Assim, o objetivo desse artigo foi explorar o empreendedorismo tecnológico, o mercado de *startups*, *e-grocery* - denominação utilizada para as lojas virtuais de supermercados- e os principais incentivos para a ampliação desses negócios no Brasil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo Tecnológico

De acordo com Howard Stevenson, especialista na área na Harvard Business School, empreendedorismo é a procura de oportunidades e estas podem criar um produto completamente novo, desenvolver um novo modelo de negócios, desenvolver uma versão melhor ou mais barata de algo que já existe e direcionar um produto já existente para um novo público-alvo (EISENMANN, 2013).

Empreendedorismo é algo que vai além de uma única fase da vida empresarial, devendo diferenciar-se empreender de criar uma *startup*, por exemplo, e salienta-se que não é um trabalho exclusivo de uma pessoa específica, nem uma lista de atributos especiais de personalidade. Desta maneira, empreendedores podem ser encontrados em diversas empresas, com distintos tamanhos e em diferentes fases de desenvolvimento (EISENMANN, 2013).

Os varejistas são conhecidos por adotarem tecnologias e por desenvolvê-las, como ocorrem em outras indústrias. Essa adoção é realizada mais para aumentar sua capacidade de compreensão de mercados e tendências futuras, ao invés de prover uma experiência mais valiosa ao cliente (BOTELHO e GUISSONI, 2016). Ao introduzir uma nova tecnologia, o varejista sempre questiona até que ponto ela seria usada pelo consumidor ou o gestor obteria dados para prever tendências ou facilitar sua tomada de decisão. Porém, os consumidores procuram inovação no ponto de venda e isto leva aos empresários a empreenderem (BOTELHO e GUISSONI, 2016).

Segundo Fonseca (2019), a introdução da tecnologia pode influenciar a jornada de compra do cliente, seja melhorando a sua experiência de compra, sejam rompendo barreiras que limitavam a atuação do varejista, inclusive as físicas. Porém, a implementação dessas tecnologias demanda um alto investimento financeiro, o que gera necessidade de um estudo aprofundado da viabilidade de sua implantação.

A tecnologia, aplicada no ambiente da loja física, pode contribuir com alternativas para a gestão do ponto de venda. Assim como os avanços tecnológicos estão cada vez mais presentes na vida do cliente, impulsionados pelos novos dispositivos digitais, o varejo, como qualquer outra atividade de negócio, investe em novas formas de venda, como o *e-commerce* e aplicativos visando a melhorar a experiência de compra dos consumidores e, conseqüentemente, o aumento no volume de vendas (BOTELHO e GUISSONI, 2016).

As oportunidades em inovações e estratégias tecnológicas estão emergindo do cenário competitivo atual, onde ainda existem muitos varejistas que não implementaram nenhuma grande inovação (PANTANO, 2014). A relação entre competitividade e inovação contribui para que as organizações varejistas aperfeiçoem os modelos de negócio, adotem novos modelos que as tornem mais lucrativas, prósperas e gerem valor aos *stakeholders* (BOTELHO e GUISSONI, 2016). Estudos apontam também que o interesse dos consumidores em matéria de inovação para o varejo está aumentando e demonstram que existem novas possibilidades de explorar a informação dos consumidores para o processo de inovação (PANTANO e LAIRA, 2012).

Segundo Guimarães e Azambuja (2010), desde 2008, o empreendedorismo vem ganhando força em todo mundo, principalmente os empreendedores tecnológicos que desenvolvem *softwares* para resolver problemas, melhorando a comunicação, ampliando as formas de acesso ao lazer e aspectos fundamentais do dia a dia como locomoção, saúde e educação. Nesse contexto incluem-se também os serviços prestados pelas redes supermercadistas.

A situação atual da economia global é favorável ao surgimento de empresas inovadoras que buscam soluções para problemas enfrentados pela população no seu cotidiano. Esse momento acontece também devido ao aquecimento em setores da economia, incluindo à área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Nesse contexto, o ecossistema de *startups* vem ganhando força dentro das universidades e demais centros de pesquisas, que se consolidam como instituições de fomento à inovação em novos negócios (RODRIGUES, OLIVEIRA e SOUZA, 2013).

Ainda segundo Rodrigues, Oliveira e Souza (2013) os países e universidades vêm investindo em centros de pesquisas e tecnologia que deem sustentação para que esse tipo de empresa cresça e possa desenvolver soluções que resolvam problemas reais do dia a dia.

2.2 Startups e seus Ecossistemas

As *startups* começaram a surgir no Vale do Silício nos Estados Unidos da América, ao entorno da Universidade de Stanford, região onde vários empreendedores visionários transformaram ideias em vários milhões de dólares a partir da década de 1980 (CAVALHEIRO, 2015).

As *startups* são empresas em estágio inicial, possuem um modelo de negócios escalável e repetível, geralmente ligado à inovação tecnológica, em torno de um ambiente de extrema incerteza. No Brasil, este tipo de empresa vem ganhando força com o aumento do

incentivo do poder público e privado no desenvolvimento e suporte aos empreendedores que resolvem seguir este caminho e fundar empresas inovadoras (PAIVA e ALMEIDA, 2018).

Segundo Cavalheiro (2015), *startups* são empresas que partem de uma ideia diferente com potencial de fazer dinheiro em pouco tempo e baixo investimento. Trata-se de inovação com alto potencial de rentabilidade e escalabilidade, mas alto risco.

Para Domingues et al (2019), um ecossistema de *startups* robusto deve ser formado por pessoas, empresas em seus diversos estágios e vários tipos de organizações em um determinado local, físico e/ou digital, interagindo como um sistema para criar e desenvolver novas *startups* e ao mesmo tempo dar suporte às existentes e assim tornar um ciclo virtuoso de desenvolvimento de empresas inovadoras.

A mudança de estratégia das grandes empresas brasileiras que passaram da inovação fechada para a aberta ajudou a alavancar o mercado de *startups* no Brasil. A aproximação com as *startups* tornou fonte de inspiração, conhecimento e inovação para os grandes empresários brasileiros (VARRICHIO, 2016).

Ainda segundo Varricho (2016), para estruturar sua estratégia de inovação aberta, as grandes empresas têm desenvolvido formas de interagir e aproximar-se segundo as características específicas de seus públicos: consumidores, fornecedores e Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs).

2.3 Startups no Brasil

De acordo com Falcão (2017), a partir do que aconteceu no Vale do Silício e levando a lógica para grandes polos de tecnologia, os principais fundos, empresas e investidores começaram a perceber o Brasil como um potencial mercado de boas *startups*. O movimento também incentivou a criação dos primeiros fundos brasileiros que viriam a olhar para o mercado de *software* e internet.

O Brasil é um mercado em formação para as *startups*, especialmente quando trata-se do tema sob a ótica da inovação por meio de investimentos de capital de risco. O primeiro fundo especializado nessa área nasceu em 1994, por iniciativa da GP Investimentos. Isso significa que conceitos, regras de boas práticas e definições sobre o tema estão em desenvolvimento a pouco tempo (FALCÃO, 2017).

No Brasil a primeira onda de surgimento de *startups* aconteceu por volta de 1998 com a bolha da internet global. Porém, poucas empresas sobreviveram após o início de suas operações. Em toda América do Sul pouco se fez para o desenvolvimento de *startups*, contudo

alguns casos de sucesso aconteceram como Akwan, empresa especializada em tecnologia de busca na rede de internet, que foi comprada pela Google em 2005 e a Buscapé, empresa especializada em cotação de produtos diversos, que foi comprada pela Naspers em 2009 (LIRA, 2019).

As *startups* brasileiras estão em sua maioria concentrada na região sul e sudeste do país e em comunidades - neste caso, refere-se a um conglomerado, normalmente localizado em uma cidade ou região- de *startup* como: Startup SC, Capi Valley, Red Foot, Zero Onze, Cariocas, San Pedro Valley, Colmeia, Brasília, Manguezal e Rapadura. Em 2017, cerca de 73% delas se encontravam nessas comunidades. Esse dado mostra a importância que uma comunidade bem estruturada tem para gerar e tracionar novos negócios (ABSTARTUPS, 2018).

Segundo Startup Blink (2019), a quantidade total de *startups* brasileiras é boa comparada à qualidade e o número de unicórnios -quando a *startup* vale mais de um bilhão de reais- poderiam ser melhores, considerando que o Brasil tem uma população de mais de 200 milhões. Isto decorre do fato da necessidade de melhorias no ambiente de negócios do país. O investimento em capital não ajuda a motivar mais pessoas a se tornarem empreendedores ou a manter em suas *startups* no país à medida que crescem.

Por outro lado, o Brasil tem a seu favor o fato de ter três cidades no top 100 no *ranking* das cidades, no mundo, com *startups* inovadoras, que são: São Paulo (23^o), Rio de Janeiro (64^o) e Belo Horizonte (70^o) (STARTUP BLINK, 2019). Nota-se um aumento de pontuação em 22 das 24 cidades brasileiras classificadas no *ranking*, e o país agora tem 10 cidades na lista das 500 melhores no ano de 2019. Além das citadas, destaca-se Curitiba (160^o) e Porto Alegre (172^o) (STARTUP BLINK, 2019).

Observa-se que as cidades brasileiras com maiores pontuações, estão localizadas nas regiões sudeste e sul do Brasil, onde concentra a maior parte das *startups* brasileiras, além de serem regiões economicamente fortalecidas, com os melhores centros de pesquisas e universidades do país.

2.4 O e-grocery no Brasil

Segundo o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial- SENAC- (2017) os grandes *players* internacionais começaram a chegar ao Brasil em 1976, com o grupo francês Carrefour, seguido pelo também francês Casino e por último o líder mundial, Walmart, gerando emprego

e, conseqüentemente, concorrência para as empresas nacionais que tiveram de se reinventar para permanecerem competitivas no mercado.

De acordo com ABRAS (2019b), no ano de 2018, o Brasil contava com 89.673 lojas somando um faturamento total de R\$ 355,7 bilhões e um total de 1.853.122 empregos diretos sem contar os indiretos. São números expressivos, mesmo para uma economia em recessão, como a que o Brasil vivencia.

A primeira iniciativa para implantação do comércio eletrônico para compras em supermercados foi feita por Louis Borders quando fundou a Webvan no ano de 1996 na região da baía de Califórnia. A promessa era entregar itens de mercearia a preços baixos para consumidores que valorizavam a conveniência e o luxo. Apesar da boa estrutura física da empresa, a Webvan enfrentou problemas pela tradição de comprar alimentos em lojas físicas e acabou fechando em 2001. A Webvan estava muito à frente do seu tempo, mesmo tendo fracassado, outras empresas perceberam que este mercado tinha futuro e investiram no desenvolvimento do setor (ADKISSON, 2019).

Para Do e Omdahl (2018), um dos maiores desafios do *e-grocery* é criar um sistema adequado para os clientes realizarem seus pedidos, uma vez que um sistema de qualidade ruim acarretará o cancelamento da compra e, conseqüentemente, o cliente buscará outra plataforma para realizar o pedido. Então, o *layout* da página da *web* ou aplicativo deve ser fácil de navegar, atrativo e mostrar as principais informações (estoque, preço, detalhe de marca, etc.) e de maneira correta para que este seja de fato eficiente e conveniente para o cliente usar.

Ainda de acordo com Do e Omdahl (2018), o processo de atendimento de pedidos é dividido em três etapas separadas: escolha dos produtos, embalagem e entrega. Cada uma dessas etapas depende uma da outra e deve ser concluída em sucessão. Um grande desafio aqui é manter esses processos de acordo com planejamento, para que a eficiência seja alta em pedidos processados e gerenciamento de custos.

O avanço da inovação da interface tecnológica no setor de varejo supermercadista ainda enfrenta barreiras no Brasil, porém esse obstáculo tende a reduzir. Segundo a diretora de Negócios para Varejo do Google, Gleidys Salvanha, em entrevista publicada na revista *Época*, por Medeiros (2019), intitulada: Fazer supermercado pela internet é uma das últimas barreiras do *e-commerce* no Brasil,; aos poucos, os consumidores vão descobrindo as vantagens de fazer mercado *online*: não tem filas, é possível salvar sua lista de compras, etc. Com isso, ganha-se muito em agilidade e praticidade, que são indispensáveis em um mundo moderno, com tantas demandas diárias, trânsito caótico e às vezes, segurança pública precária.

Ainda segundo Medeiros (2019), Salvanha afirma que em uma pesquisa recente da Associação Paulista de Supermercados (APAS) e do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE) verifica-se que apenas 15% dos brasileiros declararam que já compraram produtos de supermercado pela internet. O que reforça, mas ima vez, um nicho de mercado com grande potencial a ser explorado.

Conforme Junqueira (2020) os supermercados são um dos segmentos com menor penetração em relação ao uso do comércio eletrônico, em termos de participação das vendas *online* em comparado com as vendas em lojas físicas. No entanto, é o que apresenta o maior crescimento, com aumento anual de 37% em 2018 em relação a 2017, o dobro da média de crescimento das outras categorias.

De acordo com Adkisson (2019) o surgimento de canais de compras *online* obrigou grandes *players* como Walmart e Kroger a desenvolver e implementar plataforma de vendas para retirada na loja ou entrega na residência. A evolução resultou em cerca de 31% das lojas de alimentos nos EUA oferecendo serviços *online* para entrega na loja ou em casa em 2017. O mesmo fenômeno começou a ocorrer no Brasil em 2020, como uma necessidade gerada pela pandemia do covid-19, onde o *e-grocery* e deixou de ser uma realidade apenas nas grandes capitais e se espalhou pelos país.

Segundo reportagem publicada pelo Valor Econômico-Valor- (2018) em pesquisa realizada pela CVA Solutions - empresa especializada em pesquisa mercado e consultoria-, em 2018, o número de pessoas que usam um aplicativo para receber compras em casa praticamente dobrou: de 9,9% para 18,3%. Os aplicativos dos próprios supermercados ainda são os mais utilizados por 76% dos entrevistados, mas já são citados Superlist (9,2%), Supermercado Now (7,3%), Home Refil (5,6%) e Meu Mordomo Online (5,4%), como as principais alternativas disponíveis no mercado (VALOR, 2018).

Ainda de acordo com Fonseca (2019) o Supermercado Now recebeu um aporte entre 80 e 100 milhões de reais. Investimento liderado pela operadora de programas de fidelidade no varejo, Dotz. O investimento será usado para manter o crescimento da *startup*, que está entre 15 e 20% ao mês.

Segundo reportagem da ABRAS (2019a) uma das *startups* que vem se destacando é a Zaply responsável por desenvolver um dos principais buscadores para quem compra alimentos, bebidas e produtos de consumo do dia a dia pela internet. Geralmente é comum encontrar diferença de preços superiores a 30% e a ferramenta atualiza diariamente os preços praticados pelos supermercados parceiros.

A Zaply mantém parceria com 15 *e-commerces* do setor supermercadista e atende consumidores em São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba, Porto Alegre, Belo Horizonte, Vitória, Salvador, Florianópolis, Vitória, Goiânia, Campo Grande, Campinas e Guarulhos. Segundo Moreira (2018) em matéria publica no site Pequenas Empresas & Grandes Negócios, intitulada “Plataforma ajuda a encontrar os melhores preços em supermercados online” , o próximo passo é levar a plataforma para outros países, começando por países vizinhos como Argentina e Chile.

3 METODOLOGIA

Neste trabalho se utilizou de pesquisa bibliográfica no banco de dados do *Google Scholar*, órgãos públicos e páginas da internet especializados em mercado de *startups*. De modo a apresentar uma reprodução consolidada de como está este mercado no Brasil, em especial no ramo supermercadista.

Na base de dados *Google Scholar* recorreu-se a publicações acadêmicas que discutissem o empreendedorismo tecnológico, os ecossistemas de *startups*, o mercado de *startups* no Brasil, as *startups* ligadas a rede supermercadista, o *e-grocery*, os incentivos do poder público às *startups* no Brasil e o novo marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação.

Conforme Gil (2002) a pesquisa bibliográfica tem como principal vantagem permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla, visto que tem o objetivo conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre determinado tema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Incentivos e Políticas Públicas de Apoio às *Startups* no Brasil

No Brasil, o incentivo às empresas inovadoras demorou a acontecer devido a diversos motivos como problemas na economia com várias mudanças de planos econômicos, inflação alta nas décadas de 1980 e 1990, além do baixo investimento das empresas privadas e do poder público em pesquisa e desenvolvimento (ALVES, 2013).

Segundo Freire, Maruyama e Polli (2017), nos últimos quinze anos, de forma geral, o Brasil avançou em termos de políticas de inovação e do marco regulatório para o desenvolvimento tecnológico. Desde a criação dos Fundos Setoriais, ainda em 1999, passando

pelo retorno das políticas industriais com a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE) e a Lei de Inovação, em 2004, até a programas mais recentes, como o Inova Empresa, em 2013. Isto mostra a diversificação de mecanismos de apoio à inovação.

Também foram criados diferentes programas como Startup Brasil e Startup Rio que contribuem para o desenvolvimento de empresas iniciantes e pequenas que desejam inovar. Essas ações vêm tornando o ambiente para o empreendedorismo inovador no Brasil mais diversificado (FREIRE, MARUYAMA e POLLI, 2017).

Destaca-se o programa Startup Brasil (SUB), importante iniciativa do governo brasileiro, tendo inspiração em programas governamentais de países como Chile e Israel. Criado em 2012 com o intuito de reunir aceleradores e *startups*, este programa se tornou um importante meio dos empreendedores conseguirem recursos para dar início às suas empresas (ZANATTA, 2013). Então, O Startup Brasil é uma iniciativa do governo federal, criado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), para apoiar as empresas nascentes de base tecnológica - as *startups*. O programa é dividido basicamente em três fases: habilitação de aceleradoras, seleção de *startups* e por último a aceleração das *startups* selecionadas (START-UP BRASIL-SUB, 2020).

De acordo com a SUB (2020) as *startups* têm acesso a até R\$ 200mil em bolsas de pesquisa e desenvolvimento para os seus profissionais. Podem também receber investimentos financeiros das aceleradoras, bem como usufruir de serviços de infraestrutura, mentores e capacitações em troca de um percentual de participação acionária. Além das aceleradoras, as empresas também são acompanhadas pelos gestores do programa.

Ainda conforme a SUB (2020), as aceleradoras são peças importantes para o desenvolvimento das *startups*, pois ajudam novos negócios a prospectar possíveis clientes, obter recursos de capital e pessoal. Nelas, os empreendedores podem conseguir pequena quantidade de capital semente -tipo de financiamento de longo prazo concebido por fundos de investimento-, além de estarem em contato com mentores, que geralmente são outros empreendedores bem-sucedidos, investidores anjo ou fundos de *venture capital* ou até mesmo executivos de corporações.

Outro exemplo de incentivo às *startups*, no Brasil, são os editais de pesquisas apoiados por instituições públicas e, ou privadas. Segundo o edital 22/2019, por exemplo, da Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ), o Startup Rio visa incentivar, estimular, apoiar e promover iniciativas que versem sobre a temática da Difusão do Ambiente de Inovação em Tecnologia Digital, de forma a motivar a cultura de inovação tecnológica, criatividade e empreendedorismo no estado do Rio de Janeiro.

Conforme informações do Startup Rio (2020), também destaca que durante o período em que estiverem no Startup Rio, os proponentes selecionados participarão de um programa de educação em empreendedorismo de tecnologia digital. O componente educacional tem a função de apoiar o desenvolvimento dos projetos e de uma cultura empreendedora, de forma dinâmica e completa, utilizando técnicas de ensino modernas e inovadoras especialmente desenhadas para empreendedores. Além das mentorias, o programa conta com o apoio de parceiros como o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Federação das Associações das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação (ASSESSPRO) no desenvolvimento de conteúdo educativo.

Ressalta-se que dentro do programa Startup Rio existe o Desafio Startup Rio que, segundo Lima et al. (2018), funciona em quatro fases. Na primeira fase, os proponentes devem aplicar sua ideia para solucionar os desafios propostos. Solicita-se minimamente o envio de um escopo funcional detalhado, com esquemas e requisitos técnicos essenciais para o funcionamento do protótipo. Na fase seguinte, uma banca avaliadora julga o mérito de cada sugestão, aprovando-a ou não. Caso a proposta seja aprovada, os empreendedores assinam um Termo de Cooperação Técnica com a Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e, Inovação (SECTI-RJ) (sem repasse financeiro) e desenvolvem o produto (ou serviço) com auxílio das consultorias e mentorias do Startup Rio.

Embora tenha se elencado alguma das principais iniciativas de fomento à inovação em *startups* no Brasil, estas ainda são poucas diante das necessidades das empresas desse setor, onde geralmente os empreendedores não possuem capital financeiro para dar início às atividades das *startups*. Com isso, esses empreendedores buscam investidores anjo para financiar as suas ideias em troca de um retorno financeiro condicionado ao sucesso da *startup*.

Os investidores anjos além de trazerem apoio financeiro, podem ajudar no desenvolvimento da empresa com sua experiência gerencial, habilidades e contatos. Eles podem desempenhar o papel de mentores, agregando valor à empresa. Assim, o papel deles no ecossistema de inovação se torna importante devido às diversas funções que podem desenvolver (COLLEWAERT e SAPIENZA, 2016).

Segundo pesquisa realizada pela Anjos do Brasil-organização sem fins lucrativos tendo como missão fomentar o empreendedorismo brasileiro - (2019), no país este tipo de investimento cresceu no período de 2010 até 2017, quando chegou ao total de R\$ 984 milhões. Já no ano de 2018 teve uma queda de 0,4% em relação ao ano de 2017, com R\$ 979 milhões investidos. Ressalta-se que ocorreu, em 2016, uma importante mudança no âmbito jurídico neste tipo de investimento, que foi a implementação da Lei Complementar 155/2016.

Em tal Lei está explícito que o investidor anjo não se torna sócio da empresa, o resguardando de quaisquer riscos que esta posição envolve, como responder por dívidas contraídas pela *startup* que poderiam incidir no artigo 50 do Código Civil, assim como aqueles da Lei de Recuperação de Empresas. Além de ajudar o empreendedor a continuar no regime tributário do Simples Nacional, pois o capital investido não é somado ao capital social da empresa (OLIVEIRA FILHO e POIDOMANI, 2017).

Ainda segundo Oliveira Filho e Poidomani (2017), com a Lei 155/2016 o investidor anjo passou a ter prioridade na compra da empresa, caso os empreendedores optem pela alienação. Isto garante aos investidores antecipação na compra e reduz a insegurança quanto à venda a terceiros.

De acordo com Fülber e Hahn (2020), as alterações na Lei proporcionaram um ambiente mais apropriado para o fomento das atividades empreendedoras em tecnologia, além de dar personalidade jurídica e auxiliar no modelo de contrato de investimento anjo. Isto porque, por exemplo, no contrato é regulado o tempo de vigência de no máximo sete anos e o prazo de remuneração ao investidor-anjo não poderá exceder cinco anos, entre outras cláusulas.

4.2 Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei 13.243/2016)

Segundo o SEBRAE (2019) o novo marco legal de ciência, tecnologia e inovação altera regras importantes favorecendo a criação de um ambiente de inovação mais dinâmico no Brasil. O novo marco legal da inovação, conhecido como Código de Ciência, Tecnologia e Inovação (C&TI), foi aprovado em 11 de janeiro de 2016.

A Lei 13.243/2016 é resultado de um processo de cerca de cinco anos de discussões entre atores do Sistema Nacional de Inovação (SNI) nos âmbitos das Comissões de Ciência e Tecnologia da Câmara dos Deputados e do Senado. Estas discussões tinham como ponto de partida o reconhecimento e a necessidade de alterar pontos na Lei de Inovação e em outras nove leis relacionadas ao tema, de modo a reduzir obstáculos legais e burocráticos e conferir maior flexibilidade às instituições atuantes neste sistema (RAUEN, 2016).

Os principais fundamentos do Novo Marco Legal são a promoção das atividades científicas e tecnológicas como estratégicas para o desenvolvimento econômico e social; a promoção da cooperação e interação entre os entes públicos, entre os setores públicos e privado e entre empresas; o estímulo à atividade de inovação nas empresas e nas instituições de ciência e tecnologia (ICTs) e a simplificação de procedimentos para gestão de projetos de ciência, tecnologia e inovação; e, adoção de controle por resultados em sua avaliação (SEBRAE, 2019).

Assim, a Lei 13.243/2016, com as mudanças geradas, visou atingir três objetivos essenciais: a integração, simplificação e descentralização dos principais atores responsáveis pela inovação no Brasil.

O Novo Marco Legal além de alterar algumas leis, também cria dispositivos independentes como: procedimento prioritário e simplificado para a importação e o desembaraço aduaneiro de produtos de C&TI, buscando acelerar as pesquisas e diminuir custos administrativos; permissão de que bens adquiridos com financiamentos externos sejam incorporados ao patrimônio ICT-instituições de ciência e tecnologia-, com o objetivo de desburocratizar e facilitar a gestão e a manutenção de bens; garantia, ao servidor afastado para o exercício de atividade de C&TI, das mesmas vantagens e benefícios que teria se estivesse em efetivo exercício em sua entidade de origem, o que tornaria mais atrativo o empreendedorismo por parte de pesquisadores; permissão de internacionalização das ICT, mediante acordos de cooperação, assim como pela execução de atividades e alocação de recursos humanos no exterior, visando aumentar a produção de C&TI nacional e negócios derivados (NAZARENO, 2016).

As principais entidades beneficiadas com a promulgação da Lei 13.243/2016 foram ICT' s públicas, ICT' s privadas, órgãos da administração pública, empresas privadas, agências de fomento e serviços sociais autônomos, como o SEBRAE, além de atender toda população brasileira, pois o ciclo virtuoso da inovação é capaz de desenvolver uma nação (SEBRAE, 2019).

Porém, segundo Rauen (2016) a Lei de Inovação mostrou-se incapaz, até o momento, de traduzir-se em um efetivo instrumento disciplinador e promotor da interação público-privada para a realização da atividade inovativa no Brasil. Isto porque, o perfil de incerteza jurídica na operacionalização das atividades relacionadas à gestão da inovação em ICTs (em particular aspectos relacionados à gestão de recursos financeiros externos e de recursos humanos) aos tradicionais mecanismos de incentivos distorcidos (RAUEN, 2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi explorar o empreendedorismo tecnológico, o mercado de *startups*, *e-grocery* e os principais incentivos para a ampliação desses negócios no Brasil. Por meio de pesquisa bibliográfica, verificou-se que apesar da boa qualidade das *startups* no Brasil, poucas delas se desenvolvem e viram unicórnios devido ao ambiente de negócios no país, que

é desfavorável, burocratizado e custoso; e, o baixo capital de investimento neste tipo de empresas. Neste sentido, o poder público e privado apesar de já ter criado alguns programas de incentivo às empresas nascentes, precisam criar mais formas de financiar essas empresas, pois a inovação acelera o crescimento de qualquer país.

Também, verificou-se que, especificamente os supermercadistas, investem pouco em inovação, visto que os empresários do setor, historicamente se mostraram avessos à inovação. Porém, devido ao cenário econômico de recessão que o país vivencia desde 2017 e às mudanças do estilo de vida das famílias, que se veem cada vez mais envolvidas em várias atividades diárias; além das restrições de circulação de pessoas impostas pela pandemia do covid-19, aos poucos essa barreira vem sendo quebrada com a penetração do *e-grocery* no cotidiano dos brasileiros e os empresários notam que se trata de oportunidade de novos negócios e aumento de faturamento, que se não aproveitada, pode implicar em perdas de clientela e de receitas, por consequência.

Nesse novo cenário, as grandes redes de supermercados estão criando seus próprios mecanismos de *e-grocery*, enquanto médias e pequenas empresas estão aderindo a aplicativos de vendas já existentes, como o Supermercado Now.

Logo, a partir desse estudo, foi possível concluir que, de modo geral o mercado de *startups* no Brasil é promissor, apesar de ainda possuir pouco investimento de capital. Algumas iniciativas, tanto públicas quanto privadas, sejam elas na esfera nacional, estadual e municipal procuram alavancar as empresas nascentes, mas ainda são insuficientes para atender à demanda latente.

Por fim, mesmo tendo ocorrido a aprovação do novo marco da ciência e tecnologia no país, há ainda necessidade de uma política pública mais efetiva para que de fato o empreendedorismo tecnológico impulse a criação de *startups*, principalmente as voltadas ao setor supermercadista, e com isso promova-se o desenvolvimento econômico, pois trata-se de um setor que gera milhões de empregos por ano.

6 REFERÊNCIAS

ABRAS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Startup leva tecnologia para Supermercados online e quem ganha é o consumidor.** 2019a. Disponível em: <https://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=67628> Acesso em: 04/03/2020.

ABRAS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Superhiper Conteúdo que Transforma.** 2019b. Disponível em: <http://superhiper.abras.com.br/pdf/250.pdf?13>. Acesso em: 11/02/2020.

ABSTARTUPS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **STARTUPBASE.** Estatísticas. 2020. Disponível em: <https://startupbase.com.br/home/stats>. Acesso em: 11/02/2020.

ABSTARTUPS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **O Momento da Startup Brasileira e o Futuro do Ecossistema de Inovação.** 2018. Disponível em: <https://ecossistemasdestartups.com.br/>. Acesso em: 01/04/2020.

ADKISSON, Kat Muriel. **The Emergence of Ecommerce into the Grocery Industry: A Case Study of Amazon’s Acquisition of Whole Foods Market and Its Effects on Consumer Behavior.** Monografia em Ciências. Departamento de Marketing. Robert D. Clark Honors College. Oregon, 2019. Disponível em: <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/handle/1794/24990>. Acesso em: 11/02/2020.

ALVES, Fabia Santos. **Um estudo das startups no Brasil.** Monografia. Ciências Econômicas. Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2013. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/15395>. Acesso em: 28/01/2020.

ANJOS DO BRASIL. **O Crescimento do Investimento Anjo: Pesquisa 2019 ano base 2018.** Disponível em: https://www.anjosdobrasil.net/uploads/7/9/5/6/7956863/evolu%C3%A7%C3%A3o_do_investimento_anjo_no_brasil_-_resultados_da_pesquisa_2019_ano_base_2018_-_anj_ do_brasil.pdf. Acesso em: 06/02/2020.

BOTELHO, Delane; GUISSONI, Leandro. Varejo: Competitividade e Inovação. **Revista de Administração de Empresas.** V. 56, n^o 6. 2016.

CAVALHEIRO, Cristian Mairesse. **Fatores Determinantes para o Sucesso de Startups de TI no Brasil: uma Avaliação Crítica.** Dissertação de Mestrado em Gestão e Negócios. Universidade do Vale do Rio Sinos- UNISINOS. 2015.

COLLEWAERT, Veroniek; SAPIENZA, Harry J. How Does Angel Investor–Entrepreneur Conflict Affect Venture Innovation? It Depends. **Entrepreneurship Theory and Practice.** Vol.40, n^o 3. 2016.

COSTA, Victor Rodrigues Riedel. **Uma Proposta de Aplicativo para Smartphones para Compras em Supermercados com Tecnologia de Pesquisa Operacional.** Monografia. Engenharia de Produção. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2016.

DO, Van Chuyen; OMDAHL, Kristian. **Efficiency of E-grocery: Challenges and Suggestions. Mestrado em Administração de Empresas.** University of Stavanger. Stavanger, 2018. Disponível em: https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/2563395/Master-Thesis_E-Grocery_Final4.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 12/02/2020.

DOMINGUES, Fábio; ROCHA, Daiane Tretto; FERKO, Georgia; ARANTES, Emerson. Ecossistema Startup na Visão de seus Agentes. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo.** Vol.7 n^o 3. 2019.

EISENMANN, Thomas R. **Entrepreneurship: A Working Definition**. Harvard Business Review, 2013. Disponível em: <https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship>. Acesso em: 06/04/2020.

FALCÃO, João Pontual de Arruda. **Startup Law Brasil: o Direito Brasileiro Rege mas Desconhece as Startups**. Dissertação de Mestrado. Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. 2017.

FONSECA, Carlos Eduardo de Barros. **O Uso da Exposição Virtual para Compensar a Limitação de Espaço de uma Categoria não Destino em Supermercados**. Dissertação de Mestrado em Gestão para Competitividade. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. 2019. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/27750>. Acesso em: 24/03/2020.

FREIRE, Carlos Torres; MARUYAMA, Felipe Massami; POLLI, Marco. Inovações e Empreendedorismo: Políticas Públicas e Instituições Privadas. **Novos estudos**. CEBRAP, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 51-76, 2017.

FÜLBER, Fabrício Rafael; HAHN, Roberto Carlos. O Impacto da regulamentação do Investidor-Anjo nas Startups da Região Metropolitana de Porto Alegre-RS. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**. vol. 9, n^o. 1. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, Sonia M. K; AZAMBUJA, Lucas Rodrigues. Empreendedorismo *high-tech* no Brasil: condicionantes econômicos, políticos e culturais. **Sociedade e Estado**. vol.25 n^o.1. 2010.

JUNQUEIRA, Gabriel. E-grocery, entenda o que é e quais os Desafios dessa Tendência. **Infovarejo**. 2020. Disponível em: <https://www.infovarejo.com.br/e-grocery-entenda-o-que-e-e-quais-os-desafios-dessa-tendencia/>. Acesso em: 27/03/2020.

LIMA, Antônio Pedro da Costa e Silva; ET AL. A Cidade Maravilhosa também pode ser Inovadora? Desafios e Obstáculos para o Rio de Janeiro se Converter em um Ecossistema de Inovação. **Diálogo com a Economia Criativa**. Vol. 3, n^o9. 2018.

LIRA, Vinícius Marques. **Uma Análise sobre o Surgimento de Startups a partir de Instituições que Suportam Ecossistemas de Empreendedorismo e Inovação**. Monografia. Ciência da Computação. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2019.

MEDEIROS, Matheus. Fazer supermercado pela internet é uma das últimas barreiras do e-commerce no Brasil, segundo diretora do Google. **Época Negócios**. 2019. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2019/07/fazer-supermercado-pela-internet-e-uma-das-ultimas-barreiras-do-ecommerce-no-brasil-segundo-diretora-do-google.html>. Acesso em 25/03/2020.

MOREIRA, Maria Izabel. Plataforma Ajuda a Encontrar os Melhores Preços em Supermercados Online. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**. 2018. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2018/08/plataforma-ajuda-encontrar-os-melhores-precos-em-supermercados-online.html>. Acesso em: 30/03/2020.

NAZARENO, Claudio. As Mudanças Promovidas pela Lei N^o 13.243, de 11 de Janeiro de 2016 (Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação) e seus Impactos no Setor. **Consultoria Legislativa**. Brasília, 2016. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/estudos-e-notas-tecnicas/publicacoes-da-consultoria-legislativa/areas-da-conle/tema11/2016_7581_mudancas-promovidas-pela-lei-13-243-marco-legal-cti-claudio-nazareno. Acesso em: 31/03/2020.

OLIVEIRA, João Glicério de Oliveira; POIDOMANI, Isabela Lucia. Análise Crítica da Lei Complementar N^o 155 de 2016 na Regulamentação do Investidor-Anjo. **Revista Brasileira de Direito Empresarial**. vol. 3, n^o 2. 2017.

PAIVA, Magali Marques; ALMEIDA, Robson Lopes. O Crescimento das Startups no Brasil. **Revista Digital de Administração**. Vol.1. n^o 5. 2018.

PANTANO, Eleonora. Innovation drivers in retail industry. **International Journal of Information Management**. Vol. 34, n^o 3. 2014.

PANTANO, Eleonora.; LARIA, Giussepe. Innovation in Retail Process: From Consumers' Experience to Immersive Store Design. **Journal of Technology Management & Innovation**. Vol.7. n^o 3. 2012.

RAUEN, Cristiane Vianna. O Novo Marco Legal da Inovação no Brasil: o que Muda na Relação ICT-Empresa? **Radar: Tecnologia, Produção e Comércio Exterior**. Vol. 2. n^o 43. 2016.

RODRIGUES, Ricardo Batista; OLIVEIRA, Ricardo T. A; SOUZA, Rafael Roque. Startups Dirigidas à Inovação de Software: Da Universidade ao Mercado. **Revista da Escola Regional de Informática de Pernambuco**. VOL. 2. N^o 2. 2013.

SEBRAE- SERVIÇOS DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação**. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-novo-marco-legal-de-ciencia-tecnologia-e-inovacao,8603f03e7f484610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 31/03/2020.

SENAC- SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL. **O trabalho no supermercado. Setores, funções e carreira profissional**. Editora Senac SP. São Paulo. 2017, 144p.

STARTUP BLINK- GLOBAL MAP OF STARTUP ECOSYSTEMS. **Startup Ecosystem Rankings**. 2019. Disponível em: https://www.startupblink.com/pdf/ecosystem_report.html. Acesso em: 07/04/2020.

STARTUP RIO. **Programa de Educação**. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <http://www.startuprio.rj.gov.br/#>. Acesso em: 07/04/2020.

SUB-START-UP BRASIL. **Sobre**. 2020. Disponível em: https://www.startupbrasil.org.br/sobre_programa/. Acesso em: 05/02/2020.

VALOR - VALOR ECONÔMICO. **Cresce a Adesão de Brasileiros a Aplicativos para ‘Fazer Supermercados’**. 2018. Disponível em:

<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2018/09/28/cresce-adesao-de-brasileiros-a-aplicativos-para-fazer-supermercado.ghtml>. Acesso em: 21/03/2020.

VARRICHIO, Pollyana Carvalho. Uma Discussão sobre a Estratégia de Inovação Aberta em Grandes Empresas e os Programas de Relacionamento Voltados para Startups no Brasil. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**. Vol. 7. N^o 1. 2016.

ZANATTA, Rafael A. F. **Local Ideas, Global Capital and the State: An Exploratory Research About the Start-Up Brasil Program**. Law and New Development Strategies Conference, São Paulo. 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2595079>. Acesso em: 05/02/2020.

CAPÍTULO 2: ELABORAÇÃO DE UMA PROPOSTA DE MANUAL PARA PLANO DE NEGÓCIOS PARA *STARTUPS*

Neste capítulo apresenta-se uma proposta de Manual que poderá servir de guia prático e de fácil entendimento, para empreendedores, principalmente, os que desejam empreender no setor tecnológico. O objetivo foi atender a uma demanda latente do mercado, por informações técnicas que podem colaborar na alavancagem desses novos modelos negócios que veem se tornando cada vez mais importante para o desenvolvimento econômico do país.

Para a construção desse capítulo 2, primeiramente elaborou-se uma revisão de literatura para compreender quais conceitos e etapas são essenciais na estruturação de um plano de negócio. E, a partir disso propor o Manual (Capítulo 3).

1 METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DO MANUAL

Toda pesquisa implica no levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas. Os dois processos pelos quais se podem obter os dados são a documentação direta e a indireta. A pesquisa de campo é um exemplo de documentação direta e a pesquisa bibliográfica pode exemplificar uma documentação indireta (LAKATOS e MARCONI, 1992).

Para esta etapa deste trabalho de conclusão de curso, se utilizou de pesquisa bibliográfica no banco de dados do *Google Scholar*, *Library Genesis* e páginas da internet especializados em planos de negócios e plano financeiro. Para este tipo de trabalho, a pesquisa bibliográfica apresenta-se como um instrumental metodológico adequado por ser possível extrair conceitos e noções sobre plano de negócios.

Além disso, procurou-se recorrer a publicações que fundamentam a plano de negócios e plano financeiro, além de analisar casos práticos de sucesso e insucesso de empresas que utilizaram o plano de negócios. A partir daí se analisou o modo como os empreendedores tecnológicos viam o plano de negócios como instrumento para desenvolvimento de suas empresas e a aquisição de financiamento privado ou público. Desta maneira foi possível construir conhecimentos necessários para a proposição do Manual para elaboração de plano de negócios para *startups*.

2 APRESENTAÇÃO DE CONCEITOS FUNDAMENTAIS PARA A ELABORAÇÃO DO MANUAL

2.1 Receitas, despesas e custos

A definição de receita abrange tanto receitas propriamente ditas quanto ganhos. A receita surge no curso das atividades usuais da entidade e é designada por uma variedade de nomes, tais como vendas, honorários, juros, dividendos, *royalties*, aluguéis. As receitas são basicamente divididas em bruta e líquida (MARTINS et al., 2013).

A receita bruta é o total bruto vendido no período. Nela estão inclusos os impostos sobre vendas (os quais pertencem ao governo) e dela não foram subtraídas as devoluções (vendas canceladas) e os abatimentos (descontos) ocorridos no período. Já o resultado da receita líquida no geral chega-se com as deduções da receita bruta. O que interessa para empresa é efetivamente a receita líquida, que é a sobra em termos de receita (IUCÍDIBUS e MARION, 2008).

Segundo Martins et al., (2013) a definição de despesas abrange tanto as perdas quanto as despesas propriamente ditas que surgem no curso das atividades usuais da entidade. As despesas que surgem no curso das atividades usuais da entidade incluem, por exemplo, o custo das vendas, salários e depreciação. Geralmente, tomam a forma de desembolso ou redução de ativos como caixa e equivalentes de caixa, estoques e ativo imobilizado.

De acordo com Iucídibus e Marion (2008) dentro do grupo despesas existe o subgrupo denominado de despesas operacionais que são divididas em: despesas de vendas, administrativas e financeiras. Em que:

- Despesas de vendas abrangem desde a promoção do produto até sua colocação junto ao consumidor (comercialização e distribuição). São despesas com pessoal de venda, comissões sobre vendas, propaganda e publicidade, marketing e etc.
- Despesas administrativas são aquelas necessárias para administrar a empresa. De maneira geral, são gastos nos escritórios que visam a direção ou a gestão da empresa.
- Despesas financeiras que são as remunerações aos capitais de terceiros, tais como juros pagos ou incorridos, comissões bancárias, descontos concedidos, juros de mora pagos e etc.

Ainda de acordo com Lucídibus e Marion (2008), a expressão custo das vendas é bastante genérica, devendo ser dividida por setor da economia. Para empresas industriais o custo de vendas é denominado Custo do Produto Vendido (CPV), empresas comerciais é denominado Custo das Mercadorias Vendidas (CMV) e empresas prestadoras de serviços é denominado Custo dos Serviços Prestados (CSP).

2.2 Balanço patrimonial

Segundo Padoveze (2012) o balanço patrimonial é a demonstração contábil mais importante, pois reflete os efeitos patrimoniais retidos na empresa numa determinada data decorrente de todas as transações efetuadas pela empresa até aquele momento. Em tese, o balanço patrimonial indica toda riqueza da empresa, o capital investido e todos os lucros da vida da empresa até aquele momento que ainda não foram distribuídos.

O balanço patrimonial é um importante relatório da contabilidade, porque apresenta no seu objeto, o patrimônio. Esse relatório é um resumo dos saldos das contas patrimoniais. O balanço patrimonial, assim como os demais relatórios, tem como principal missão a de sintetizar, em contas representativas, a posição das contas do exercício findo e as mudanças patrimoniais que ocorrem em relação ao exercício anterior (MONTOTO, 2018).

No Brasil, o balanço é dividido em três grandes tópicos: ativo, passivo exigível e Patrimônio Líquido. De acordo com a legislação societária brasileira, o ativo e o passivo apresentam a seguinte classificação: circulante e não circulante. O ativo não circulante é formado por realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado e intangível. O passivo não circulante compreende o exigível a longo prazo e o patrimônio líquido conforme pode-se constatar na Quadro 1 (ASSAF NETO, 2014):

Quadro 1 - Balanço Patrimonial

ATIVO	PASSIVO
Ativo Circulante	Passivo Circulante
Ativo não circulante Ativo Realizável a Longo Prazo	Passivo não circulante Passivo Exigível a Longo Prazo
Ativo Permanente Investimentos Imobilizados Intangível Diferido	Patrimônio Líquido Capital Reservas de Capital Ajuste de Avaliação Patrimonial

Fonte: Elaborada pelo autor adaptado de Assaf Neto (2014).

2.3 Demonstração de Resultados do Exercício

A demonstração do resultado retrata o movimento, em valores acumulados durante um período, seja ele mensal, bimestral, semestral ou anual. Desse modo, deve ser discriminado o período a que se refere. Nessa demonstração que se chega ao lucro líquido ou prejuízo da empresa durante o período escolhido (MATIAS, 2007).

Para Assaf Neto (2014) essa demonstração tem como finalidade exclusiva apurar o lucro ou prejuízo de exercício. Engloba as receitas, as despesas, os ganhos e as perdas do exercício, apurados por Regime de Competência, independentemente, portanto, de seus pagamentos e recebimentos.

O principal aspecto gerencial da demonstração do resultado é muito importante, ela mostra a capacidade de geração ou criação de valor empresarial, e, conseqüentemente, de fluxo de caixa. Na demonstração de resultados é mostrada a lucratividade da empresa, como pode-se avaliar o retorno do investimento quando se confronta o lucro obtido com investimento realizado evidenciado no balanço patrimonial (PADOVEZE, 2012). No Quadro 2, pode-se ver um exemplo ilustrativo da estrutura de uma Demonstração de Resultado do Exercício.

Quadro 2 - Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)

<p> Receita Bruta de Venda de Bens e Serviços (-) Impostos sobre vendas (-) Devoluções, Descontos Comerciais e Abatimentos Receita Líquida (-) Custos dos Produtos e Serviços Vendidos Lucro Bruto (-) Despesas de Vendas (-) Despesas Gerais e Administrativas (-) Despesas Financeiras Líquidas (-) Outras Despesas Operacionais (+) Outras Receitas Operacionais Lucro Operacional (+) Receitas não Operacionais (-) Despesas não Operacionais Lucro antes do Imposto de Renda (-) Provisão para o Imposto de Renda (-) Participações de Debêntures, Empregados, Administradores e Partes Beneficiárias Lucro Líquido do Exercício </p>

Fonte: Elaborada pelo autor adaptado de Assaf Neto (2014).

No Quadro 2, mostra-se como, normalmente, se apresenta a demonstração de resultado do exercício e as variáveis que a constitui são:

- Receita Líquida que representa a parcela remanescente das receitas brutas após as deduções dos impostos sobre as vendas e devoluções, descontos comerciais e abatimentos.
- Custo dos produtos e serviços vendidos que indica o valor das baixas dos estoques de mercadorias vendidas. Gastos como colocação das mercadorias em posição de venda, como transportes, seguros etc.
- Lucro bruto que é a simples diferença entre a receita líquida e os custos dos produtos e serviços vendidos, o que sobra desta subtração destina-se a cobrir despesas com vendas, despesas administrativas e despesas financeiras.
- Lucro operacional que é o resultado da diferença entre o lucro bruto (mais receitas operacionais) e as despesas operacionais, sendo que se enquadra como despesa operacional todas as receitas e despesas de natureza financeira.
- Receitas e despesas operacionais que aponta os ganhos ou perdas de capital relativa aos elementos do ativo permanente, tais como lucros ou prejuízos apurados na venda de investimentos, provisão para perdas prováveis na realização de investimentos, ganhos e perdas na alienação do ativo imobilizado e baixa de ativo diferido referentes a gastos acumulados com pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.
- Provisão para imposto de renda que é calculado sobre o lucro do exercício, sendo considerado como exigibilidade no balanço patrimonial, logo, normalmente aparece no resultado e no passivo circulante.
- Lucro líquido ou prejuízo, que resulta da diminuição do lucro após o Imposto de Renda, de participações devidas a debenturistas (caso em que os debenturistas também participam no lucro - raramente isso acontece), a empregados, a administradores e a detentores de partes beneficiárias (esses títulos, que representam direito que certas pessoas têm de receber participação no lucro, mesmo que não sejam acionistas, por terem no passado beneficiado significativamente a empresa, também são pouco comuns). Essas participações têm limitações legais e as duas primeiras são dedutíveis para cálculo do Imposto de Renda dentro de certas condições.

2.4 Fluxo de caixa

Os fluxos de caixa deve ser o foco principal do gestor financeiro, seja na gestão das finanças rotineiras, ou no planejamento e tomada de decisões a respeito da criação de valor para os sócios. Uma demonstração correta desses fluxos é importante, pois permite distinguir os fluxos de caixa das operações, de investimentos e de financiamentos da empresa e os concilia com variações do caixa e títulos negociáveis durante o período (GITMAN, 2010).

Logo, o fluxo de caixa é um instrumento que apura o resultado entre o fluxo de entradas e o de saídas, em determinado período de tempo, dos recursos financeiros da empresa, ou pode ser determinado como uma soma de procedimentos, que proporciona, antecipadamente, avaliar as decisões pertinentes à administração de recursos financeiros (MATIAS, 2007).

Para Assaf Neto (2014) o fluxo de caixa é a base para avaliação de uma empresa. Os valores relevantes para a avaliação são os provenientes da atividade operacional da empresa e disponíveis a todos os provedores de capital: próprios ou de terceiros. Ressalta-se que o impacto do financiamento oneroso deve refletir-se inteiramente sobre o custo total de capital, utilizado como taxa de desconto dos fluxos de caixa (ASSAF NETO, 2014).

Gitman (2010) expõe que, do ponto de vista financeiro, as empresas, muitas vezes, se concentram no fluxo de caixa operacional, gerado a partir de suas operações regulares - produção e venda de bens e serviços, usado na tomada de decisões gerenciais-, e no fluxo de caixa livre, valor do fluxo de caixa disponível para os investidores (credores e proprietários), após a cobertura das necessidades operacionais e investimentos em ativo imobilizados líquido e ativo circulante líquido, monitorado com atenção pelos agentes do mercado de capitais.

Para Assaf Neto (2014) pode se admitir que o principal foco de incerteza dos fluxos de caixa encontra-se na variável vendas, em que se pode esperar incremento de 30% nas receitas, admitindo-se um cenário otimista (expansão da economia), ou uma queda de 20% no ambiente de um cenário pessimista (recessão), além do cenário mediano ou racional. (ASSAF NETO, 2014). Na Tabela 1 pode-se verificar um exemplo ilustrativo de um fluxo de caixa.

Tabela 1 - Exemplo fluxo de caixa

CONTAS/ANO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Vendas	100.000,00	120.000,00	150.000,00	200.000,00	300.000,00
Custos/Despesas variáveis (60%)	(60.000,00)	(72.000,00)	(90.000,00)	(120.000,00)	(180.000,00)
Custos/Despesas Fixos Desembolsáveis	(12.000,00)	(15.000,00)	(19.000,00)	(20.000,00)	(22.000,00)
Depreciação	(10.000,00)	(10.000,00)	(10.000,00)	(10.000,00)	(10.000,00)
Lucro Operacional Bruto	18.000,00	23.000,00	31.000,00	50.000,00	88.000,00
IR (34%)	(6.120,00)	(7.820,00)	(10.540,00)	(17.000,00)	(29.920,00)
Lucro Operacional Líquido	11.880,00	15.180,00	20.460,00	33.000,00	58.080,00
Depreciação	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Fluxo de Caixa Operacional	21.880,00	25.180,00	30.460,00	43.000,00	68.080,00

Fonte: Elaborada pelo autor adaptado de Assaf Neto (2014).

Na Tabela 1, pode-se ver um exemplo de fluxo de caixa onde o montante do investimento programado é de \$ 80.000,00, o fluxo de caixa foi aumentando de acordo com o passar dos anos e os bens permanentes adquiridos foram depreciados totalmente na vida estimada de cinco anos, não produzindo valor residual (ASSAF NETO, 2014).

2.5 Payback

Para Assaf Neto (2014) o período de *payback*, de aplicação bastante generalizada na prática, consiste na determinação do tempo necessário para que o dispêndio de capital (valor do investimento) seja retornado por meio dos benefícios incrementais líquidos de caixa (fluxos de caixa) promovidos pelo investimento. Já, segundo Gitman (2010) *payback* é o tempo preciso para que o empresário resgate o capital inicial investido, calculado a partir das entradas no caixa. O *payback* simples pode ser calculado dividindo -se o investimento inicial pela entrada de caixa anual em caso de período anual, conforme podemos ver na Equação (1).

$$\textit{payback} = \textit{Investimento inicial} / \textit{Fluxo de caixa depois do IR} \quad (1)$$

Na hipótese de uma série mista² de entradas de recursos financeiros no caixa, as entradas anuais precisam ser acumuladas até a recuperação do investimento inicial. Este método é bastante popular, entretanto segundo Assaf Neto (2014) sofre críticas por não se levar em

² Série mista é uma periodicidade de fluxos de caixa desiguais, que não refletem nenhum padrão específico.

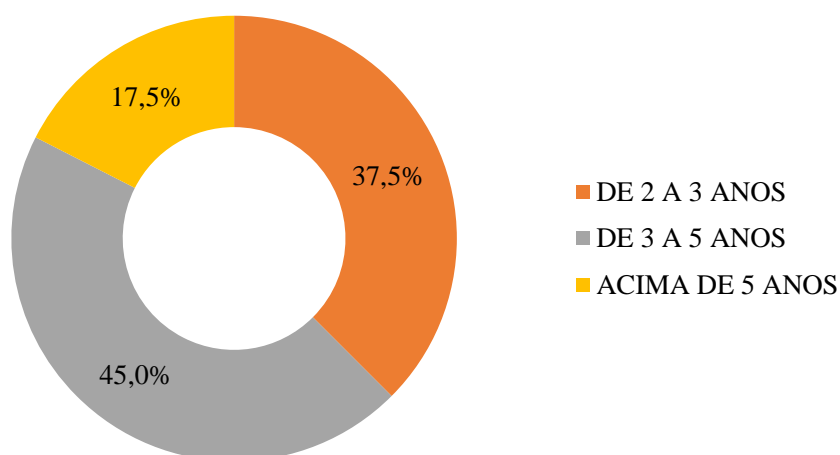
conta as magnitudes dos fluxos de caixa e sua distribuição nos períodos que antecedem ao período de *payback* e não levar em consideração os fluxos de caixa que ocorrem após o período de *payback*.

Com o intuito de contornar as restrições encontradas na forma do *payback* simples, é comum a introdução do critério do fluxo de caixa descontado. A forma proposta é a atualização por meio de uma taxa de desconto que leva em consideração o valor do dinheiro no tempo, dos vários fluxos de caixa para o momento inicial, e confrontar esse resultado líquido com o valor do investimento (ASSAF NETO, 2014). Para executar o método é necessário igualar o investimento inicial (I) ao somatório do fluxo de caixa (FC) esperado por período (variando de $t=1$ a n), descontada de uma taxa i (taxa de desconto), conforme se apresenta na Equação (2).

$$i = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t} \quad (2)$$

Assim, o *payback*, antes de ser um critério para classificar propostas de investimentos, é um critério para aceitar ou rejeitar projetos. Quando uma organização enfrenta problemas de liquidez, ela é obrigada a dar preferência a iniciativas cujo capital investido retorne o mais rápido possível. Na ocasião em que a instituição atua em vários países com graus diferentes de risco, pode ser fundamental determinar diferentes períodos de *payback*, de modo a diminuir riscos (LEMOS JÚNIOR, RIGO e CHEROBIM, 2010).

Em pesquisa realizada por Oliveira (2017) com relação ao tempo de *payback* esperado por um investidor no que tange a uma *startup* nos seus diversos setores de atuação. Foram realizadas entrevistas com diversas pessoas de diferentes ocupações, porém com algum tipo de envolvimento com a área de inovação. Os resultados foram apresentados na Figura 2.

Figura 2 - *Payback* esperado por um investidor em *startups*

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Oliveira (2017).

De acordo com a Figura 2, 45% dos entrevistados acreditavam que o tempo médio de *payback* esperado pelo investidor no que tange a uma *startup* era entre três e cinco anos, enquanto 37,50% dos entrevistados responderam que ficaria em torno de dois a três anos, 17,50% dos entrevistados acreditam que seria acima de cinco anos e nenhum dos entrevistados respondeu a opção de até um ano de operação (OLIVEIRA, 2017).

Por se tratar de empresas de base tecnológica e geralmente inovador no mercado, o retorno do investimento esperado pelos investidores é no longo prazo. Segundo Mota (2019) a Uber, por exemplo, apesar do sucesso no seu ramo de atuação, é um exemplo de *startup* que ainda não obteve o seu retorno do capital investido. Embora seja um investimento de longo prazo o número de investidores em *startups* cresce.

2.6 Custo de Oportunidade

Para Copeland, Koller e Murrin (1996) o uso de um recurso econômico em um empreendimento exclui a possibilidade de se utilizar este mesmo recurso em outra aplicação, e os indivíduos que investiram nesse determinado empreendimento vão esperar um retorno por não ter escolhido outra alternativa de mesmo risco.

Segundo Lemos Júnior, Rigo e Cherobim (2010), como acontece com todos os fatores de produção, o capital próprio também precisa ser remunerado. A lógica por trás da necessidade da remuneração do capital próprio é a existência de um custo de oportunidade do capital. Custo de oportunidade é quanto se deixa de ganhar por não se estar aplicando na melhor alternativa.

O custo de oportunidade dos recursos internos origina-se do uso de recursos de propriedade da empresa, já existentes, e que poderão ser alocados para novos investimentos. Logo, quando a empresa decide utilizar o recurso existente em determinado projeto, incorre em um custo implícito, denominado de custo de oportunidade (ASSAF NETO, 2014).

O investidor analisa o custo de capital como uma taxa de retorno exigida em seus projetos de investimento, tanto para remunerar um custo de oportunidade quanto para premiar um risco percebido. É um padrão financeiro (LEMOS JÚNIOR; RIGO; e CHEROBIM, 2010).

2.7 Valor Presente Líquido (VPL)

O Valor Presente Líquido é visto como uma técnica elaborada de orçamento de capital devido a considerar claramente o valor do dinheiro no tempo. Todas as técnicas desse tipo descontam, de alguma maneira, os fluxos de caixa da empresa a uma taxa especificada. Essa taxa comumente chamada de taxa de desconto, retorno requerido, custo de capital ou custo de oportunidade consiste com o retorno mínimo que um projeto precisa proporcionar para manter inalterado o valor de mercado da empresa (GITMAN, 2010).

Segundo Assaf Neto (2014), a medida do valor presente líquido é obtida pela diferença entre o valor presente dos benefícios líquidos de caixa, previstos para cada período do horizonte de duração do projeto, e o valor presente do investimento (desembolso de caixa). A lógica do VPL é a de que se o projeto está remunerando a empresa ao seu custo de capital, ele gerará caixa suficiente para pagar os juros e para remunerar os acionistas de acordo com suas exigências. Se, além disso, o projeto gera um VPL positivo, significa que a empresa aumentará sua riqueza ao aceitá-lo (LEMOS JÚNIOR, RIGO e CHEROBIM, 2010). Logo, o valor presente líquido (VPL) é encontrado subtraindo-se o investimento inicial de um projeto (FC_0) do valor presente de suas entradas de caixa (FC_t), descontadas à taxa de custo de capital da empresa (r), conforme pode-se ver na Equação 3.

$$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+r)^t} - FC_0 \quad (3)$$

Segundo Lemos Júnior, Rigo e Cherobim (2010) algumas observações importantes devem ser feitas a respeito do VPL, como: as propostas de investimento de capital com $VPL = 0$ são quase impossíveis de ocorrer. Caso ocorram, a decisão poderá ser por aceitá-las, pois remuneram a empresa em sua exigência de retorno, e evitam a busca de alternativas de

investimento; existem dificuldades de natureza prática, por exemplo, no ajuste do risco nos projetos de orçamento de capital, e na mensuração dos benefícios gerados por alguns projetos que podem ter VPL negativo, mas que poderá trazer uma imagem positiva para a empresa.

2.8 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Para Gitman (2010) a taxa interna de retorno (TIR) é, provavelmente, a mais usada das técnicas sofisticadas de orçamento de capital, embora seja consideravelmente mais difícil de calcular à mão do que o VPL. A taxa interna de retorno (TIR) consiste na taxa de desconto que faz com que o VPL de uma oportunidade de investimento seja igual a \$ 0 (já que o valor presente das entradas de caixa iguala-se ao investimento inicial).

Com a TIR, procura-se determinar uma única taxa de retorno para sintetizar os méritos de um projeto. Essa taxa é dita interna no sentido de que depende somente dos fluxos de caixa do projeto, e não de taxas oferecidas pelo mercado. Quanto maior a TIR, melhor será o projeto (LEMOS JÚNIOR; RIGO e CHEROBIM, 2010).

De acordo com Assaf Neto (2014) se a taxa interna de retorno exceder (ou igualar) o percentual mínimo desejado pela empresa, considera-se o investimento como economicamente atraente, devendo ser aceito. Caso contrário, opina-se tecnicamente por sua rejeição. É importante observar que a última hipótese não significa necessariamente que o projeto não seja lucrativo; poderá sê-lo, mas produzindo uma taxa de retorno inferior à desejada (fixada como mínima) pela empresa.

Para executar o método é necessário utilizar a seguinte fórmula onde FC_t significa o fluxo de caixa de cada período e o t é o período em questão. Assim, cada fluxo de caixa é dividido pela TIR elevada ao seu respectivo período (t), como pode-se ver na Equação 4.

$$\sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+TIR)^t} = FC_0 \quad (4)$$

Segundo Assaf Neto (2014) conclui-se que o desempenho de um investimento é dependente não somente das projeções de caixa, mas também de sua taxa de reinvestimento. Cenários econômicos recessivos, mesmo que não exerçam influências sobre os resultados de caixa do projeto, podem reduzir sua taxa de retorno diante de oportunidades menos lucrativas de reinvestimentos. Em momentos de expansão da economia, ao contrário, os investimentos

demonstram maior atratividade determinada pelas melhores condições conjunturais de reaplicação dos fluxos intermediários de caixa.

2.8 Plano de Contingência de Negócios

De acordo com Amaro (2004) o plano de contingência deve ser parte da política de segurança de uma organização complementando assim o planejamento estratégico desta. Nele são especificados procedimentos pré-estabelecidos a serem observados nas tarefas de recuperação do ambiente de sistemas e negócios, de modo a diminuir o impacto causado por incidentes que não poderão ser evitados pelas medidas de segurança em vigor.

Ainda segundo Amaro (2004) o plano de contingência de negócios, é possível dizer que visa à criação de um documento corporativo para que seja possível mensurar as áreas de maior risco da empresa e quantificar o impacto da área, caso a mesma venha a sofrer algum dano, seja através de um desastre natural (furacão, tempestades, tsunamis, terremoto, tornados), protesto ou greve, economia em risco, erros críticos de aplicações que demandam a possibilidade de perda de dados e etc.

De acordo com Assi (2004) não existe um modelo ou fórmula predefinida para a elaboração de um plano de contingência, uma vez que cada instituição possui particularidades, porte e volume diferentes, sem contar os modelos diferentes de conduzir seus negócios. A qualidade do plano de contingência é proporcional ao tempo e esforço que os profissionais e gestores nele empregam.

Ainda de acordo com Assi (2004) é importante realizar um ciclo de análise e avaliação de riscos para que se possa entender as etapas que deve-se mapear internamente e externamente, para ligar os processos, analisar a metodologia de controle interna alinhado a uma gestão de compliance efetiva, para que seja possível avaliar os riscos corporativos existentes.

3 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARO, Mariza de O. S. **Sua organização está preparada para uma contingência?** Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Sistemas e Computação: UFRJ, 2004. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/70404663/Sua-Organizacao-Esta-Preparada-para-uma-Contingencia>. Acesso em: 25/11/2021.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. Atlas, 7. ed., São Paulo, 2014. Acesso em: 09/04/2020.

ASSI, Marcos. **Gestão dos Riscos com Controles Internos**. Saint Paul Editora, São Paulo, 2021. Acesso em: 25/11/2021.

COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. **Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies**. 2.ed. New York: John Wiley & Sons, 1996.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2010. Acesso em: 10/04/2020.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Curso de Contadores para não Contadores**. Atlas, 3.ed, São Paulo, 2008. Acesso em: 15/04/2020.

LEMOS JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Claudio Miessa; CHEROBIM, Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Financeiras**. Elsevier, 3.ed, Rio de Janeiro, 2010. Acesso em: 11/04/2020

MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens; DOS SANTOS, Ariovaldo; DE IUDÍCIBUS, Sérgio. **Manual de Contabilidade Societária**. Atlas, 2.ed., São Paulo, 2013. Acesso em: 14/04/2020.

MATIAS, Alberto Borges. **Finanças Corporativas de Curto Prazo: a Gestão do Valor do Capital de Giro**. Atlas, 1ºed, São Paulo, 2007.

MONTOTO, Eugenio. **Contabilidade Geral e Avançada Esquematizado**. Saraiva Educação, 5ed, São Paulo, 2018. Disponível em:
<https://books.google.com.br/books?id=v9JiDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=contabilidade+geral&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwj29cDjptzoAhU5HLkGHfmgD30Q6AEIMTAB#v=onepage&q=balan%C3%A7o&f=false>. Acesso em: 09/04/2020.

MOTA, Camilla Veras. De Uber a Nubank: as empresas que valem bilhões, mas nunca registraram lucro. **Uol Economia**, 2019. Disponível em:
<https://economia.uol.com.br/noticias/bbc/2019/09/30/de-uber-a-nubank-as-empresas-que-valem-bilhoes-mas-nunca-registraram-lucros.htm>. Acesso em: 15/04/2020.

OLIVEIRA FILHO, João Glicério de; POIDOMANI, Isabela Lucia. Análise Crítica da Lei Complementar Nº 155 de 2016 na Regulamentação do Investidor-Anjo. **Revista Brasileira de Direito Empresarial**. Maranhão, v. 3, n. 2, p. 22 – 39 | Jul 2017. Disponível em:
<https://www.indexlaw.org/index.php/direitoempresarial/article/view/2337/pdf>. Acesso em: 10/02/2020.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. IESDE Brasil S.A, Curitiba, 2012. Disponível em:
https://books.google.com.br/books?id=phJkhgva1_4C&printsec=frontcover&dq=contabilidade+gerencial&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwixozCAltzoAhWyK7kGHYH8C2UQ6AEIPjAD#v=onepage&q=contabilidade%20gerencial&f=false. Acesso em: 09/04/2020.

**CAPÍTULO 3: MANUAL PARA ELABORAÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS
PARA *STARTUPS***

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL
E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO

MANUAL PARA ELABORAÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS PARA STARTUPS



**THIAGO DE MIRANDA FERNANDES
RIBEIRO**

1 APRESENTAÇÃO

Este Manual tem como objetivo principal *orientar empreendedores tecnológicos na elaboração do plano de negócios de suas startups*, visto que se trata de um dos pontos fundamentais para a prospecção de recursos para desenvolver o negócio. Um plano de negócio bem estruturado aumenta, consideravelmente, as chances de que investidores privados ou órgãos públicos ofereçam recursos financeiros às empresas nascentes.

Este Manual foi desenvolvido por Thiago de Miranda Fernandes Ribeiro, sob a orientação da Prof.^a Dra. Graciela Aparecida Profeta, como um dos produtos resultantes de seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) no Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT).

Neste Manual constam informações que servirão para empreendedores tecnológico obterem conhecimento mínimo necessário em relação às quais questões que devem ser avaliadas para saberem se sua futura empresa é viável ou inviável economicamente. Para construção deste Manual foi preciso realizar pesquisas bibliográficas em documentos na área de administração, economia, tecnologia da informação e áreas afins.

Esperamos disponibilizar, aos que consultarem o presente Manual, uma leitura esclarecedora, a partir de uma linguagem simples e clara. Por outro lado, lembramos que este Manual não deve ser tomado a finco, como se fosse uma “receita de bolo”, uma vez que cada tipo de empresa tem suas particularidades que devem ser consideradas. Logo, recomenda-se que este Manual seja apenas um ponto de partida para que o empreendedor possa reduzir os riscos de fracasso na sua empreitada no mundo dos negócios e, ou aumentar suas chances de captar recursos para seu empreendimento.

2 O QUE É PLANO DE NEGÓCIOS?

É um documento básico que guiará o empreendedor, seja o que se aventura em um setor com necessidade maciça de uso da tecnológico ou até mesmo em outros setores, em todo processo de conhecimento do mercado de atuação da futura empresa, que também possibilita ao empreendedor e investidor conhecer com maior detalhe as características das áreas estratégicas do negócio, como por exemplo, recursos humanos, marketing, logística, administrativo financeiro entre outros.

Geralmente o empreendedor não dispõe de recursos financeiros para arcar com todo custo que envolve a abertura e operação inicial de uma empresa. Neste caso a procura por investidores, agências de fomento, bancos, entre outros órgãos financeiros é a saída; e, normalmente os mesmos solicitam o plano de negócios para analisar a viabilidade da proposta.

Apesar de muitos empreendedores entenderem a importância deste documento, poucos executam este estudo antes de abrirem suas empresas e os que efetuam não o fazem de maneira completa e correta, o que é um erro podendo causar várias dificuldades na jornada do empreendedor ou até mesmo o não “nascimento” ou o fechamento precoce da empresa. *Imagino que seja melhor perceber a inviabilidade do negócio no papel ao invés de descobrir no mercado, certo?* Portanto, o plano de negócios deve ser feito por escrito para que empreendedor/investidor consiga acompanhar todas ações e decisões que poderão impactar nos objetivos da empresa.

Para montar, de forma correta tal documento, ele deve ser dividido por seções, sendo cada uma mais detalhada possível. Cada plano de negócios tem suas especificidades, porém em nenhum deles deve faltar as seguintes seções:

- a) Sumário Executivo
- b) Modelo de Negócio
- c) Análise e Planejamento Estratégico
- d) Plano Operacional
- e) Plano de Recursos Humanos
- f) Plano de Marketing
- g) Plano Financeiro



Agora que já sabemos o que é e como deve ser escrito o plano de negócios, nas seções seguintes iremos descrever o que deve conter dentro de cada tópico.

3 SUMÁRIO EXECUTIVO

O sumário executivo nada mais é do que o resumo de todo o plano de negócio. Nele deve conter todos os principais pontos do plano de negócios. Apesar de ser o primeiro tópico do documento ele *deve ser escrito por último*, tendo em vista que ele é o resumo do que já foi escrito.

No sumário executivo deve conter, de forma sucinta: i) o setor comercial que a empresa irá atuar; ii) o tipo de serviço ou produto ofertado; iii) endereço físico e eletrônico; iv) visão, missão, valores, metas, objetivos; v) quantidade de funcionários; vi) informações sobre os sócios responsáveis, por exemplo, formação, trajetória no mercado de trabalho, etc.; vii) forma de comunicação com clientes; viii) forma jurídica; ix) enquadramento tributário; x) capital social; xi) fonte dos recursos a serem empregado; xii) projeções de demandas e ofertas, xiii) resumo da análise financeira; xiv) análise de mercado; xv) entre outras aspectos que possam afetar o fluxo de caixa e, conseqüentemente, a viabilidade do negócio.

O sumário executivo deve conter no máximo três páginas e escrito de forma clara e objetiva para que o leitor/investidor seja seduzido em ler o restante do plano de negócios. Lembre-se que como ele é o primeiro tópico do documento, é por ele que o leitor começa a descobrir as particularidades da proposta de negócio da empresa. Logo, caso o sumário executivo não seja bem feito, o leitor/investidor não se interessará em terminar a leitura e você pode perder um potencial investidor na empresa.

4 MODELO DE NEGÓCIOS

O modelo de negócio é onde você demonstra como os produtos ou serviços são produzidos, dizer em quais aspectos são diferentes, importantes e disruptivos, quem serão os clientes, e o mais importante, como o negócio será monetizado. *Para as startups esse é um momento muito importante, pois caso não encontre formas de monetizar o negócio, é sinal de que ele deve ser abortado ou mudado.*

Existem diversos tipos de modelos de negócios, desde o mais tradicional aos mais atuais, que são usados por diversas *startups* no mundo inteiro. Cada tipo tem suas especificidades e o empreendedor deve ter o *know how* para escolher o ideal para ser usado na sua empresa. Abaixo segue alguns exemplos de tipos de modelos de negócios.

Figura 3 - Tipos de Modelos de Negócios

Franquia: modelo bem tradicional e famoso, podemos dizer que esse é um modelo para distribuição e comercialização de produtos e serviços. Exemplo: Bob's, Burger King, Leitura.

Freemium: parecido com o modelo de assinatura, porém as empresas oferecem um tipo de serviço grátis para atrair os clientes para os planos pagos. Exemplo: Spotify, Deezer.

Assinatura: funcionamento simples e prático, onde empresas oferecem produtos ou serviços mediante ao pagamento de uma taxa. Exemplo: Netflix, Sky, Veja.

Isca e Anzol: a empresa oferece um produto com a margem de lucro baixa, porém quando o cliente compra ele fica dependente desta empresa na hora de utilizá-lo. Exemplo: máquinas de café e suas cápsulas.

Marketplace: utilizado por grandes players de mercado que por já estarem bem estabelecidos, aproveitam-se da sua marca para que outras empresas de menor expressão consigam vender online em suas plataformas e em troca cobra uma porcentagem por cada venda. Exemplo: Mercado Livre, Casas Bahia, Walmart.

Negócios Sociais: empresas que exploram temas sociais e ambientais para tirarem proveitos financeiros. Exemplo: Solidarium (oferece canais de vendas para produtores mais pobres);

Economia Colaborativa: um dos modelos de negócios mais usados por *startups*, onde empresas conectam pessoas distintas com interesses econômicos diferentes e monetizam essas conexões. Exemplo: Uber, Ifood, Pediufarma.

A ferramenta Canvas é muito utilizada pelas *startups* para demonstrar o modelo de negócios. Trata-se de uma ferramenta adequada para ser introduzida nesta parte do plano de negócios. No Canvas deve conter nove quadros subdivididos em: i) segmentos de clientes; ii) proposição de valores; iii) canais de relacionamento com os clientes; iv) fluxo de receitas; v) recursos chaves; vi) atividades chaves; vii) parcerias chaves; e ix) estruturas de custos. No Quadro 3, apresenta-se uma exemplificação de como preencher os nove blocos do Canvas.

Quadro 3 - Exemplo de como construir um Canvas³

PARCERIAS-CHAVE Quem são nossos principais parceiros? Quem são os fornecedores?	ATIVIDADES-CHAVE Que atividades-chave a proposta de valor requer para ser entregue? Que tarefas precisam ser feitas para atender as expectativas do cliente?	PROPOSTA DE VALOR Qual é razão do negócio existir? Que valor entregamos ao cliente? Qual problema resolvemos? Que necessidades satisfazemos? Quais são os produtos e serviços que oferecendo para cada segmento de cliente?	RELACIONAMENTO COM CLIENTES Que tipo de relacionamento cada segmento de cliente espera? Como ele quer ser atendido?	SEGMENTOS DE CLIENTES Para quem está se criando valor? Como são e se agrupam os clientes? Quais suas necessidades?
	RECURSOS-CHAVE Que recursos nossa Proposta de Valor necessita para acontecer?		CANAIS Por meio de quais canais os clientes querem ser contatados?	
ESTRUTURA DE CUSTO Quais os custos, fixos e variáveis, mais importantes? O que preciso pagar para que meu modelo de negócio funcione?		FONTES DE RENDA Como eu monetizo meu modelo de negócio? Pelo que nossos clientes querem pagar? Por tempo? Por uso? Por posse? Como nossos clientes querem pagar? O quanto cada Fonte de Receita contribui para o total da receita?		

Fonte: Elaborado pelo autor.

³ As cores e tamanhos dos quadros são meramente ilustrativos e podem ser alterados a qualquer momento.

O Canvas pode ser desenvolvido no Word, Excel e aplicativos específicos. A seguir sugerimos algumas alternativas de sites/aplicativos capazes de dar maior agilidade no processo de desenvolvimento do seu modelo de negócio:

- a) www.sebraecanvas.com
- b) www.siteware.com.br
- c) www.mindmeister.com

Para exemplificar e ficar mais claro de como se fazer um Canvas, no Quadro 4 mostramos o Canvas da Uber, uma das empresas mais famosas do momento por ter desenvolvido um dos modelos de negócios mais disruptivo dos últimos anos. A Uber modificou a forma das pessoas utilizarem o sistema de transporte no mundo.

Quadro 4 - Canvas da Uber⁴

PARCERIAS-CHAVE	ATIVIDADES-CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELACIONAMENTO COM CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Motoristas - Investidores - Waze - Provedores de tecnologia - Plataformas de pagamentos - Seguradoras - Entre outros 	<ul style="list-style-type: none"> - Escalar negócio - Engajar participantes - Analisar dados e melhorar - Marketing e suporte - Entre outros 	<ul style="list-style-type: none"> Motoristas: - Horário Flexível - Sem padrão - Fácil adesão - Pouco tempo ocioso 	<ul style="list-style-type: none"> - Suporte online 	<ul style="list-style-type: none"> - Motoristas - Passageiros
	RECURSOS-CHAVE <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma digital - Motoristas cadastrados - Capital de investimento - Marca 		<ul style="list-style-type: none"> Passageiros: - Embarque rápido - Baixo Custo - Preço estimado - Conveniente - Transações fáceis - Sistema de Avaliação 	
ESTRUTURA DE CUSTO <ul style="list-style-type: none"> - CAC (custo de aquisição do cliente) - Custos legais - Desenvolvimento tecnológico, P&D - Equipe - Entre outros 		FONTES DE RENDA <ul style="list-style-type: none"> - Taxas por viagens 		

Fonte: Elaborado pelo autor.

⁴ Para elaborar deste quadro foram consultados www.usemobile.com.br, www.analistamodelosdenegocios.com.br, www.experience.hsm.com.br, entre outros.

5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Analisar os fatores externos que envolvem o ambiente onde a empresa se instalará é indispensável. A conjuntura econômica do país exige dos empreendedores o máximo de profissionalismo, eficiência e eficácia. Hoje, os empresários bem-sucedidos são os que prosperam com o mínimo de recursos financeiros possíveis. O pouco capital disponível deve ser utilizado para o crescimento e continuidade da empresa.





Com base nessas informações pode-se verificar a importância das ferramentas de análise do mercado, pois é a partir delas que as organizações conseguem buscar o melhor alinhamento entre o que podem oferecer e o que o mercado deseja. Nas subseções seguintes, apresentam-se esses métodos de análise aos quais os empreendedores devem seguir para ter um norte e conseguir fazer uma boa projeção de mercado.

5.1 Análise PEST

Para uma maior segurança nas suas decisões, os sócios devem estar atentos às ações que tomarão para o progresso e aprimoramento do empreendimento. A ferramenta PEST, que se refere a fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, permite realizar uma importante análise de quatro fatores do macroambiente que influenciam na tomada de decisão da abertura da empresa.

Quadro 5 - Ferramenta PEST

Fatores políticos	Fatores econômicos	Fatores sociais	Fatores tecnológicos
<p>Iniciativas de políticas públicas que podem afetar o empreendimento. O foco é na instabilidade política nacional, estadual e, ou municipal, regras tributárias, legislações vigentes e medidas sanitárias, se houver.</p> <p>Essas informações são encontradas em páginas da internet de</p>	<p>São todas influências do ambiente externo mundial, nacional e, ou local que podem influenciar a saúde financeira da empresa, tais como taxa de juros, inflação, produto interno bruto, entre outros.</p> <p>Essas informações podem ser encontradas em bases de dados do governo como a do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Instituto de</p>	<p>São as forças de estruturas sociais juntamente com o conjunto de valores dos cidadãos de uma comunidade ou localidade, que podem influenciar as organizações em suas decisões estratégicas.</p> <p>Essas informações são encontradas em diversos sites de</p>	<p>Relacionado com a capacidade da organização de introduzir um conjunto de aspectos tecnológicos na sua rotina de trabalho, algo que pode impactar positivamente ou negativamente na empresa. Também está relacionada ao ambiente externo,</p>

<p>órgãos público, como por exemplo, o do Senado ou Câmara dos Deputados.</p> <p>Um exemplo é o que está tramitando nas casas de leis nacionais, estaduais e municipais sobre regulamentação do serviço prestado pela empresa Uber, grande <i>player</i> do mercado, e seus responsáveis têm que estar atentos.</p> 	<p>Pesquisas Econômica Aplicada (IPEA), Ministério da Economia, entre outros.</p> <p>Exemplo são os problemas econômicos causados pela pandemia Covid-19.</p> 	<p>notícias.</p> <p>Exemplo foi a mudança de hábito da população durante a pandemia que passou a realizar mais compras <i>online</i>.</p> 	<p>principalmente em como a concorrência está lidando com essas inovações no mercado.</p> <p>Essas informações podem ser encontradas em páginas da internet específicas em assuntos relacionados à tecnologia.</p> <p>Um exemplo é a chegada da internet 5G no país, que promete revolucionar o mercado tecnológico e a forma de se relacionar e de se realizar compras, tarefas, entre outras atividades do brasileiro</p> 
--	---	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2 Análise da Concorrência

Após a elaboração da Análise PEST é importante realizar uma profunda análise dos concorrentes, elencando por nomes e mencionando seus principais pontos fortes e fracos. Uma forma de saber quem são seus concorrentes é realizando uma pesquisa de mercado para identificar quais empresas oferecem produtos/serviços iguais ou parecidos com os da sua empresa.

No caso de *startups*, como geralmente são produtos inovadores, o número de concorrentes poderá ser pouco, porém pode haver produtos tradicionais que podem também ser concorrentes. Um exemplo é a Uber que pode considerar os táxis como seus concorrentes. Para isso pode-se fazer os seguintes questionamentos em relação aos seus concorrentes:

Figura 4 - Questionamentos em relação à concorrência



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em seguida faça uma análise crítica sobre sua futura empresa e verifique se ela conseguirá atender aos clientes no mesmo nível dos seus concorrentes e se terá algum diferencial que possa chamar a atenção dos consumidores para o seu produto/serviço. Recomenda-se que tal análise seja feita de forma objetiva e com a menor interferência da já conhecida “paixão de todo empreendedor” .


A análise crítica e técnica ajudará a ter a real clareza de que sua futura empresa estará apta ou não a concorrer com seus concorrentes. Caso contrário, seu plano de negócios poderá te levar para um caminho errado.

5.3 Análise do público-alvo

No plano de negócios deverá conter características do público-alvo que a empresa pretende atender, esses dados são importantes para saber se sua empresa atenderá clientes do mesmo perfil dos seus concorrentes ou não. Para essa análise pode-se fazer as seguintes perguntas:

Figura 5 - Perguntas sobre características do público-alvo do negócio

- i. Essa classe social realmente consumiria seu produto/serviço?
- ii. Qual a renda média dos seus clientes?
- iii. Quanto em média eles gastam por mês com o produto/serviço ofertado?
- iv. Qual o nível de escolaridade?
- v. Onde moram?
- vi. Qual a faixa etária?
- vii. De qual gênero?



Fonte: Elaborado pelo autor.

São perguntas básicas como estas, que ajudam a definir as características da demanda pelo seu produto. Porém, como cada empresa possui suas particularidades, outras perguntas podem e devem ser acrescentadas para melhor retratar as características da demanda presente no ambiente/setor ao qual seu negócio se inserirá.

5.4 Análise dos Fornecedores

Nesta etapa é importante fazer um levantamento de todos possíveis fornecedores, quais suas particularidades que podem afetar o cotidiano da sua empresa. Importante escolher fornecedores que possam garantir o fornecimento dos produtos/serviços sem riscos de interrupção repentina. Algumas perguntas são importantes de serem feitas:

Figura 6 - Questionamentos para análise de fornecedores



Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses questionamentos devem ser feitos em relação a cada fornecedor da empresa. Caso a empresa possua muitos fornecedores é importante mencionar os mais relevantes. Agora, se a empresa possua somente um fornecedor, o estudo deve ser ainda mais aprofundado, pois a sua empresa não pode ficar, por exemplo, sem matéria-prima repentinamente.

5.5 Previsão de vendas

Nesta etapa do plano de negócios é importante fazer uma projeção de vendas podendo ser semanal, mensal ou anual. Para o levantamento dos dados que serão utilizados na projeção de vendas deve-se ter uma metodologia adequada e bem apresentada, para que fique claro ao leitor (investidor) se essas projeções realmente podem ser alcançadas. Existem dois tipos de metodologias que são mais utilizadas: as qualitativas e quantitativas.

A **qualitativa** inclui julgamento, que traduz as opiniões dos gerentes, especialistas, pesquisas de mercado e estimativas das equipes de vendas. Já a **quantitativa** inclui o método

causal e a análise de séries temporais onde é muito utilizado em produtos e serviços que a sazonalidade no consumo influencia muito na demanda. Existem casos em que o ideal é aplicar uma metodologia mista onde são utilizadas as abordagens **qualitativa** e **quantitativa** juntas.

Essas projeções são importantes, pois serão usadas posteriormente no plano financeiro e na elaboração de cenários, tópico mais importante do plano de negócios. Geralmente são adotados três cenários:

Figura 7 - Cenários para o Plano de Negócios

Realista - onde o empresário projeta a receita de acordo com o que o mercado oferece no momento.



Otimista - onde o empresário projeta a receita a uma porcentagem superior ao que mercado está oferecendo no momento, visto que pode ocorrer um maior aquecimento da demanda por exemplo. Tal porcentagem, muitas vezes é escolhida a partir de **Feeling - sentimento-** do empreendedor sobre o setor, ou baseando-se em estudos que apontam as expectativas futuras para o mercado em que atua.



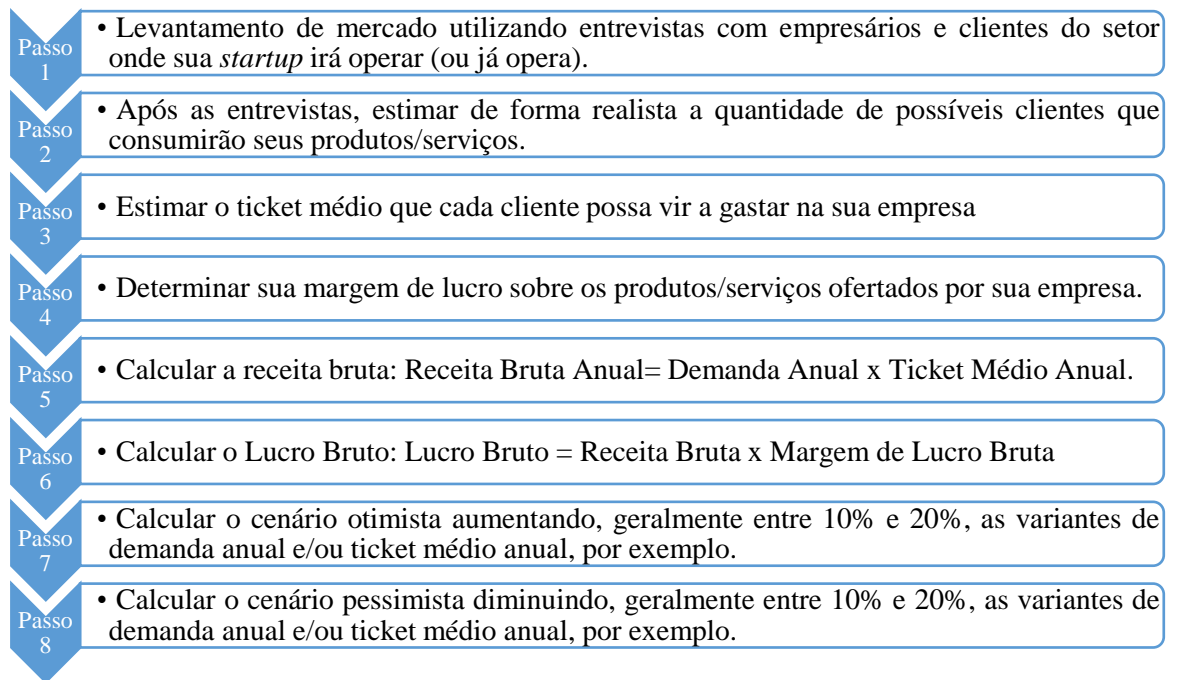
Pessimista - onde o empresário projeta a quantidade de vendas inferior ao que o mercado está oferecendo no momento, o que pode acontecer com o desaquecimento da economia por exemplo.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Abaixo segue um *passo a passo* para elaboração de cenários realistas, otimistas e pessimistas, lembrando que não é regra e pode variar de empresa para empresa.

Figura 8 - Passo a passo para elaboração de cenários realistas, otimistas e pessimistas



Fonte: Elaborado pelo autor.

5.6 Missão, Visão e Valores

Neste tópico deve ser descrito o propósito da empresa existir, o motivo pelo qual os empreendedores acreditam nela e querem que ela se torne realidade (Missão). Os empreendedores também devem expor onde a empresa quer chegar, um grande objetivo a ser alcançado a longo prazo (Visão).

Além de mencionar os princípios a serem seguidos em todas as ações da organização, devendo ser visíveis tanto interna quanto externamente (Valores). Abaixo segue alguns exemplos de missão, visão e valores de algumas *startups* bem-sucedidas nos últimos anos:

Quadro 6 - Exemplos de missão, visão e valores de algumas *startups*



A missão do iFood é ser a maior e melhor plataforma de delivery da América Latina, dando ao consumidor mais opções e agilidade na hora de pedir comida. Entre seus valores estão a facilidade, privacidade e respeito com os usuários e parceiros.



Além do trabalho constante pelo melhor serviço, perseguimos a missão de impactar positivamente a população, tornando o transporte mais barato, rápido e seguro para passageiros e o dia a dia mais rentável e tranquilo para motoristas através da tecnologia.



A Apple está comprometida a levar a melhor experiência de computação pessoal a estudantes, educadores, profissionais criativos e consumidores do mundo todo através de seu hardware, software e serviços de internet inovadores. Produzir produtos de alta qualidade e fácil uso que incorporam alta tecnologia para o indivíduo, provando que alta tecnologia não precisa ser intimidadora para aqueles que não são experts em computação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

6 PLANO OPERACIONAL

O plano operacional define como a empresa funcionará; ou seja, como ela vai desenvolver e distribuir seus produtos. É hora de colocar no papel todos os passos necessários para que empresa execute, com sucesso, o que se programou para fazer. Algumas perguntas podem ajudar a identificar todas essas necessidades. São elas:

Figura 9 - Perguntas para identificação de necessidades do Plano Operacional

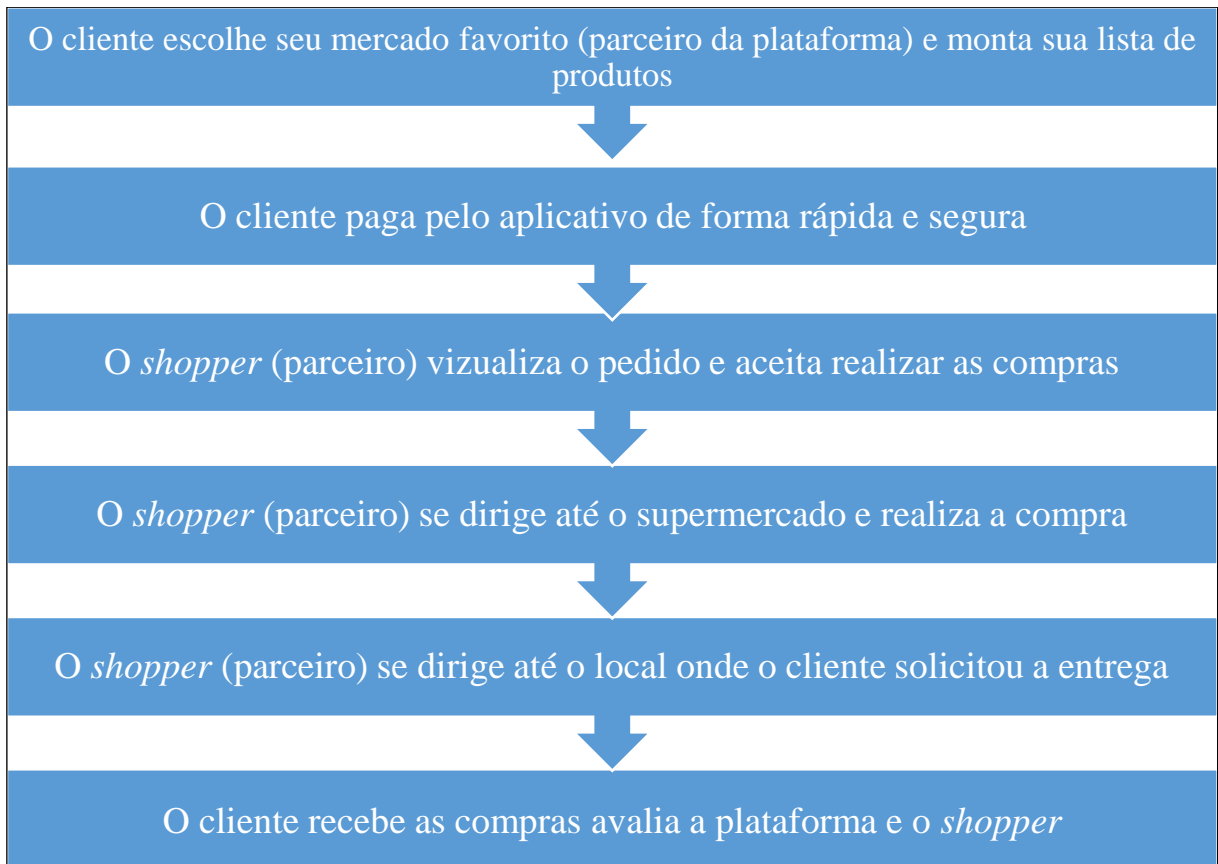


Fonte: Elaborado pelo autor.

Não tenha medo de colocar coisas demais no seu plano operacional. Esse é o momento de detalhar cada passo, tudo o que auxiliará para que o seu produto final seja entregue com qualidade para o cliente.

O fluxo dos processos operacionais é importante conter nesta seção e tem como objetivo apresentar de forma simplificada as rotinas dentro de um processo para ficar mais fácil a compreensão dos envolvidos no projeto. Essas demonstrações são importantes, para uma *startup* de *delivery*, por exemplo, onde a maioria dos envolvidos não são funcionários da empresa, são parceiros externos e precisam estar cientes dos processos a seguirem. Na Figura 3, apresenta-se um exemplo de fluxograma básico de um aplicativo de *delivery* aplicado a compras em supermercados.

Figura 10 - Processos básicos de funcionamento da plataforma de delivery para compras em supermercados



Fonte: Elaborado pelo autor.

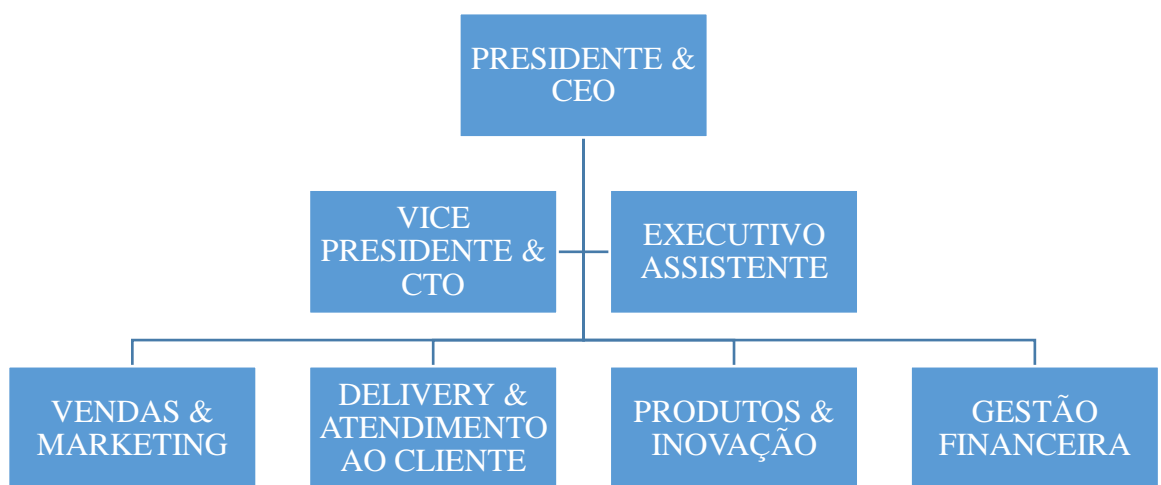
Além dos fluxos dos processos do aplicativo em si, também é importante constar os processos internos da empresa como: a quem cada funcionário deve se reportar quando surgir algum problema, qual caminho ele deve seguir para resolver o imprevisto, entre outros processos internos que devem conter nesta seção do plano de negócios.

7 PLANO RECURSOS HUMANOS

Nesta seção deve-se descrever os principais executivos/gestores da empresa, mostrando os pontos fortes, experiência, nível de adequação e envolvimento com o negócio. Também deve-se destacar o quantitativo de colaboradores e as exigências quanto à formação, bem como programas de treinamento e capacitação, se necessários. As pessoas são o ativo mais importante de qualquer empresa, por isso no plano de negócios deve ser demonstrado que a equipe, principalmente a que atua no nível estratégico, está preparada para fazer a *startup* crescer.

No planejamento estratégico é essencial ter um organograma da futura empresa para ficar definido as divisões de setores dentro da empresa com seus respectivos responsáveis. Isso é importante para apresentação à possíveis investidores. As *startups* quase sempre têm um organograma enxuto, com poucos funcionários. Na Figura 4, segue um exemplo de um organograma que pode ser usado para uma empresa de delivery.

Figura 11 - Exemplo de um organograma de uma empresa de delivery



Fonte: Elaborado pelo autor.

Este exemplo apresentado na Figura 4 refere-se a um organograma enxuto. Isto porque, no caso das *startups*, é comum que os fundadores acumulem várias funções ao mesmo tempo devido possuir poucos recursos financeiros.

Além disso, conforme os sócios conseguem aportes financeiros e a empresa começa a crescer, torna-se necessário que as funções operacionais do negócio sejam delegadas, de modo que os sócios permanecem mais na parte estratégica da empresa, buscando garantir seu crescimento e sua sustentabilidade.

8 PLANO DE MARKETING

A grande dificuldade para uma empresa que se lança no mercado é conciliar o Marketing com o capital a ser investido. Normalmente o empresário repensa em fazer altos investimentos neste setor uma vez que já está descapitalizado com o investimento para o lançamento do empreendimento.

Para fazer um bom plano de marketing o empreendedor deve seguir alguns passos importantes para que não gaste recursos financeiros e esforços em atividades que não trarão retorno. Abaixo segue alguns passos para construção de um bom plano de marketing.

PASSO 1 Planeje os objetivos da estratégia de marketing da sua *startup*. Segue abaixo exemplos de objetivos de marketing mais comuns:

- a) Converter e vender mais;
- b) Garantir a satisfação e fidelizar clientes;
- c) Aumentar visibilidade e engajamento;
- d) Construir boas relações com clientes e parceiros; e
- e) Educar o mercado.

PASSO 2 Defina o cliente da sua *startup*.

A primeira pergunta para responder na criação desse personagem é: "qual é a dor do meu cliente e como meu produto/serviço pode solucionar?" Mas é preciso ir muito além nesta etapa, por exemplo:

- a) Qual a idade exata do seu cliente?
- b) Onde ela mora?
- c) Qual é o seu trabalho?
- d) O que ela gosta de fazer no tempo livre?
- e) Quais meios ou canais de comunicação ela acessa?

PASSO 3 Produza conteúdo relevante.

Quando você ajuda as pessoas com informações relevantes e gratuitas, elas constroem uma relação de confiança com sua marca e ficam mais propensas a comprar algo de você. O marketing de conteúdo pode englobar diversos tipos de mídias que podem ser compartilhados em diferentes canais. Tipos de conteúdo mais comuns:

- a) Artigos em blogs;
- b) Imagens em redes sociais, principalmente Instagram e Facebook;
- c) Vídeos no Youtube ou mesmo em redes sociais;
- d) Guias, manuais ou passo a passos;
- e) Pesquisas e estudos de caso.

PASSO 4 Comece a se engajar nas redes sociais.

No início, é normal pensar em estar presente em todas as redes sociais possíveis, mas não é assim que deve ser. Dependendo do perfil de cliente que você criou conforme a nossa segunda dica, pode ser que o seu cliente ideal esteja usando uma rede específica. Exemplos de redes sociais:



LinkedIn

**PASSO 5** Automatize seu marketing para *startup*.

Um bom marketing digital para *startups* precisa automatizar os seus processos. Aliás, o que não falta no Brasil são ferramentas de automação de *startups* de marketing digital. A

rotina da maioria das equipes da área é bastante árdua. Logo, essas ferramentas que reduzem o trabalho Manual e aumentam a eficiência ou até mesmo os resultados devem fazer parte de qualquer estratégia.

A seguir, tem-se uma relação de exemplos de como as ferramentas de automação de marketing podem te ajudar: i) disparar e-mails específicos; ii) realizar postagens de material de divulgação nas redes sociais; iii) gerar mais leads⁵; iv) gerar dados que podem ser usados para mensurar resultados de campanhas de marketing; e, v) realizar testes A/B⁶.

PASSO 6 Faça testes e mesure resultados.

Por último, temos uma etapa que, na verdade, deve ser feita constantemente. Realizar testes e analisar métricas com frequência serve para que você possa ajustar suas estratégias de marketing para obter melhores resultados, gastar menos tempo e menos dinheiro. Confira algumas métricas para você ficar de olho: i) número de visitas nas redes sociais da empresa; ii) taxa de cliques; iii) custo por clique; iv) leads mensais; v) taxa de conversão⁷; em vi) taxa de abertura de e-mails;

8.1 Propriedade intelectual

Dentro do plano de marketing deve está previsto o gerenciamento das propriedades intelectuais da empresa tais como: direitos autorais, direitos conexos, programas de computador, topografias de circuitos integrados, cultivares, patentes, desenho industriais, indicações geográficas, marcas entre outros. Os mesmos devem ser solicitados seus direitos pela empresa nos órgãos competentes o quanto antes para não correr o risco de ser copiado e perder a prioridade dessas propriedades intelectuais.

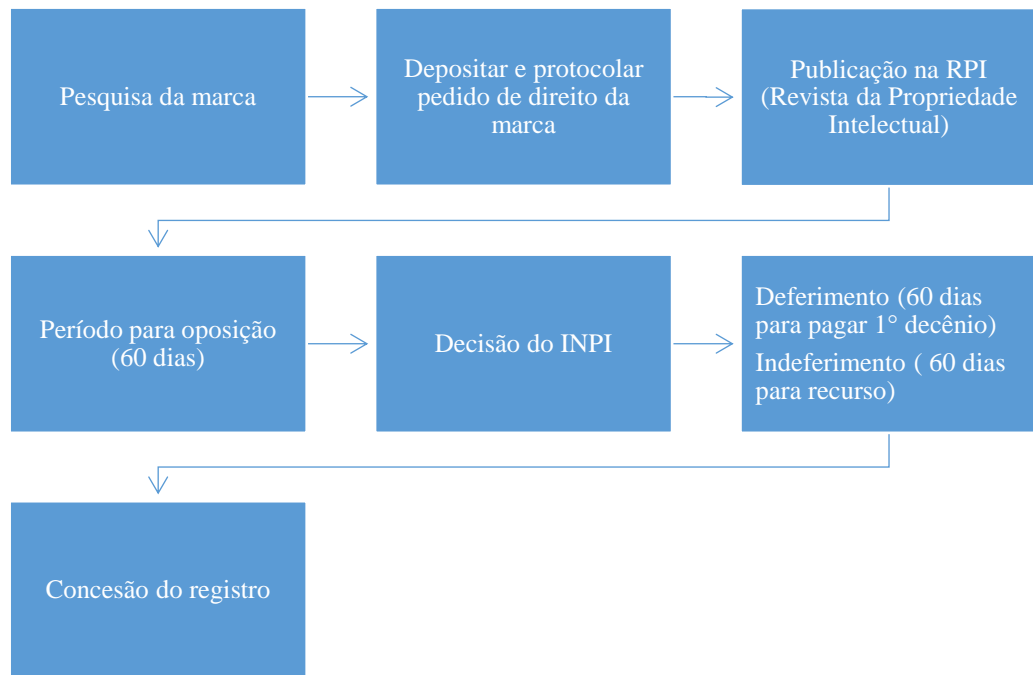
Dentre elas está a propriedade da marca, um ativo valioso que deve ser protegido para não correr o risco de perder o direito sobre a mesma para outra empresa. Existem empresas que a marca é mais valiosa do que todos os outros ativos tangíveis da organização. No Brasil o órgão competente para solicitar o direito por determinada marca é o Instituto Nacional da Propriedade Intelectual (INPI), na Figura 5 segue os passos para solicitar este direito.

⁵ Leads são contatos de possíveis consumidores que deixaram seus dados e suas informações pessoais ou profissionais (como e-mail, nome ou telefone) em troca de alguma recompensa oferecida pela empresa.

⁶ Teste A/B é criar duas versões de um ativo digital para ver a qual deles os usuários respondem melhor.

⁷ Taxa de Conversão são visitas a um site que atingem uma meta pré-determinada, como por exemplo preencher e enviar um formulário de contato ou concluir uma compra em um *e-commerce*.

Figura 12 - Passos para registro de marcas no INPI



Fonte: Elaborada pelo autor.

O primeiro passo a ser dado é pesquisar se já existe alguma marca registrada com a mesma forma que a empresa pretende, pois não adianta perder tempo em solicitar um registro se a marca já pertence a outra empresa, a pesquisa pode ser realizada no site do INPI. Após pesquisa deve-se protocolar o pedido de direito sobre a marca junto ao INPI. Posteriormente a solicitação é publicada na Revista de Propriedade Industrial para que outras empresas possam entrar com recurso caso se ache no direito de propriedade da mesma marca. Em seguida o INPI informa sua decisão sendo positiva ou negativa. Caso seja deferido o direito de propriedade da marca, o empresário paga uma taxa e terá o direito da mesma por 10 anos e deverá renová-la a cada final deste período sob pena de perder o direito da mesma.

9 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro é parte primordial de um plano de negócio, pois ele *mostra se os resultados compensam os esforços e recursos empreendidos*, claro que, não deixando de dar atenção aos outros tópicos do plano de negócio. A projeção de resultados econômico-financeiros é realizada com a utilização de modelos de relatórios contábeis (Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados) e complementadas por ferramentas de análises

econômico-financeiras (prazo de retorno do investimento - *payback*, projeção do valor líquido de caixa disponível ao investidor ao final do período definido - Valor Presente Líquido - VPL, e índice que apresenta a capacidade própria do projeto se sustentar, conhecida como Taxa Interna de Retorno - TIR). No SEBRAE⁸ é possível encontrar ferramentas que vão auxiliá-los nesta importante empreitada.

9.1 Investimento Inicial

O investimento inicial é realizado na compra de, por exemplo, equipamentos, utensílios, capital de giro e adequação de infraestrutura física. Na Tabela 2, apresenta-se um exemplo de investimento inicial para uma empresa focada no uso maciço de tecnologia na sua operação, como é o caso de uma empresa no desenvolvimento de um aplicativo de delivery:

⁸<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/sebraeaz/planilhas-de-gestao-financeira.5d4049fe44fe6610VgnVCM1000004c00210aRCRD>

Tabela 2 - Exemplo de investimento inicial para uma empresa focada no uso de tecnologia na sua operação

Descrição	Quant.	Valor unitário	Total por item	Acumulado	Vida útil em anos	Depreciação anual
Construção do aplicativo	1	R\$211.750,00	R\$211.750,00	R\$211.750,00	5	R\$21.175,00
Notebook Dell Inspiron 3583-M05P Intel Pentium Gold 4GB 500GB 15.6" Windows 10 Preto	6	R\$2.790,00	R\$16.740,00	R\$228.490,00	5	R\$3.348,00
Mesa para Escritório com 3 Gavetas ME4113 Tecno Mobili Amêndoa	6	R\$350,30	R\$2.101,80	R\$230.591,80	10	R\$210,18
Telefone Sem Fio Moto 750 Se Preto Motorola	4	R\$178,05	R\$712,20	R\$231.304,00	10	R\$71,22
Cafeteira Philco Expresso 20 Bar Inox Red 127V Inox vermelha	1	R\$499,90	R\$499,90	R\$231.803,90	10	R\$49,99
Ar-Condicionado Split Inverter High Wall 12000 BTUs Philco Quente/Frio 220V PAC12000IQFM9	2	R\$1.889,00	R\$3.778,00	R\$235.581,90	10	R\$377,80
Materiais de escritório diversos	1	R\$500,00	R\$500,00	R\$236.081,90	10	R\$50,00
Mesa de Reunião Kappesberg 3200 Office Carvalho	1	R\$ 807,40	R\$807,40	R\$236.889,30	10	R\$80,74
Impressora Multifuncional HP Officejet Pro 9010 - Bivolt Preto	2	R\$ 1.349,90	R\$2.699,80	R\$239.589,10	5	R\$269,98
Cadeira Giratória Com Base Cromada - Preta - Mb-6010	10	R\$ 227,90	R\$2.279,00	R\$241.868,10	10	R\$227,90
MICROSOFT WINDOWS 10 PRO – 32 / 64 BITS – ESD	6	R\$ 190,00	R\$1.140,00	R\$243.008,10	5	R\$114,00
Capital de Giro	1		R\$503.317,36			R\$-
Total				R\$746.325,46		R\$25.974,81
Total investimento + Depreciação anual						R\$772.300,27

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste caso, pode-se ver que a maior parte do investimento inicial está relacionado à construção e desenvolvimento do aplicativo e ao capital de giro usado cobrir despesas iniciais e recorrentes. Por se tratar de uma empresa tecnológica não existe investimento inicial em estoque por exemplo como se dá em empresas tradicionais como indústrias e comércio varejista.

Importante destacar também a inserção da depreciação, pois é um custo para empresa que por vezes é desconsiderado pelos empreendedores. Obviamente, deve-se considerar que tipo de equipamentos e materiais, infraestrutura predial, entre outros ativos, serão necessários para a operacionalização da empresa, visto que cada tipo de ativo tem vida útil diferente, e, portanto, a depreciação também.

9.2 Custo Fixo Anual

Para a construção dos indicadores de viabilidade econômica é necessário calcular os custos fixos anuais onde estão inclusos todos os gastos para o funcionamento da empresa. Na Tabela 3 apresenta-se um exemplo de custos fixos anuais de uma empresa de delivery.

Tabela 3 - Exemplo de custos fixo anual de uma empresa de base tecnológica

Descrição	Valor estimado
Manutenção mensal do aplicativo	R\$5.200,00
Salários e encargos	R\$323.953,75
Marketing	R\$60.000,00
Aluguel	R\$11.200,00
Energia	R\$9.600,00
Honorário do contador	R\$6.270,00
Depreciação dos móveis/equipamentos/software e do aplicativo	R\$25.974,81
Material de limpeza	R\$3.000,00
Internet	R\$1.200,00
Telefone	R\$718,80
Treinamento	R\$5.000,00
Material de escritório	R\$1.200,00
Total	R\$503.317,36

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste caso, pode-se ver que a maior parte do custo anual está direcionado ao pagamento de salários e encargos. Isto porque, ao se tratar de uma *startup*, o custo com profissionais da área de tecnologia é alto, além dos encargos trabalhistas em nosso país ser elevado.

Se destaca também o custo com marketing, devido ao fato de ser um aplicativo de delivery o gasto com propagandas, principalmente em mídias sociais se faz necessário. Isto decorre do fato de os maiores consumidores deste serviço estão navegando por essas mídias, como o *Facebook* e *Instagram*, por exemplo.

9.3 Construção de Cenários

A análise de cenários pode ser usada em diversas situações diferentes, mas quando é aplicado no estudo de viabilidade econômica, fala-se na criação de cenários que não haviam sido previstos em um momento inicial. Sempre vai existir a possibilidade de coisas melhores ou piores acontecerem, por isso, geralmente, se tem três classificações básicas de cenários: realista, otimista e pessimista. Na Tabela 4, apresenta-se um exemplo de fluxo de caixa, considerando um cenário realista de uma empresa de delivery.

Tabela 4 - Exemplo de Fluxo de caixa considerando um cenário realista para uma empresa de base tecnológica

Anos	0	1	2	3	4	5
Entradas	R\$746.325,46	R\$1.615.878,62	R\$1.844.209,29	R\$1.936.419,75	R\$2.033.240,74	R\$2.134.902,78
Investimento inicial	R\$746.325,46	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receita de vendas Bruta	R\$ -	R\$1.615.878,62	R\$1.844.209,29	R\$1.936.419,75	R\$2.033.240,74	R\$2.134.902,78
Saídas	R\$ -	R\$1.822.397,17	R\$1.919.145,61	R\$2.006.048,91	R\$2.096.729,76	R\$2.191.353,02
Fornecedores (manutenção do aplicativo)	R\$ -	R\$55.200,00	R\$57.534,96	R\$59.968,69	R\$62.505,36	R\$65.149,34
Impostos sobre faturamento	R\$ -	R\$150.399,01	R\$176.421,93	R\$189.608,02	R\$203.453,43	R\$217.991,10
Folha de pagamento	R\$ -	R\$323.953,75	R\$337.657,00	R\$351.939,89	R\$366.826,95	R\$382.343,73
Despesas operacionais (treinamento dos shoppers)	R\$ -	R\$5.000,00	R\$5.211,50	R\$5.431,95	R\$5.661,72	R\$5.901,21
Despesas com entregas	R\$ -	R\$1.135.000,00	R\$1.183.010,50	R\$233.051,84	R\$1.285.209,94	R\$1.339.574,32
Despesas administrativas (escritório)	R\$ -	R\$33.188,80	R\$34.592,69	R\$36.055,96	R\$37.581,12	R\$39.170,81
Despesas comerciais(marketing)	R\$ -	R\$60.000,00	R\$62.538,00	R\$65.183,36	R\$67.940,61	R\$70.814,50
Despesas Financeiras (taxa de cartão)	R\$ -	R\$59.655,60	R\$62.179,03	R\$64.809,20	R\$67.550,63	R\$70.408,03
Saldo inicial	R\$746.325,46	R\$746.325,46	R\$539.806,91	R\$464.870,60	R\$395.241,44	R\$331.752,42
Total de entradas	R\$46.325,46	R\$1.615.878,62	R\$1.844.209,29	R\$1.936.419,75	R\$2.033.240,74	R\$2.134.902,78
Fluxo de Caixa	-R\$746.325,46	R\$539.806,91	R\$464.870,60	R\$395.241,44	R\$331.752,42	R\$275.302,17
Fluxo de Caixa Descontado	-R\$746.325,46	R\$529.222,46	R\$446.819,11	R\$372.444,84	R\$306.487,95	R\$249.349,66
Fluxo de caixa descontado acumulado	-R\$ 746.325,46	-R\$217.103,00	R\$229.716,11	R\$602.160,94	R\$908.648,90	R\$1.157.998,56

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como pode-se notar neste caso, o resultado do primeiro ano da empresa aponta para o saldo negativo devido ao alto investimento inicial e às despesas com as entregas onde estão inclusas as comissões pagas aos supermercados, taxas das operadoras de cartão entre outros. Geralmente as *startups*, como exemplo tem-se a Uber, demoram a ficar com saldo positivo devido ser empresas inovadoras e estarem em constante mutação com surgimento de novas tecnologias.

9.4 Margem de Contribuição

Margem de Contribuição (MC) é a quantia em dinheiro que sobra do preço de venda de um produto, serviço ou mercadoria, após retirar o valor do gasto variável unitário, este composto por custo variável unitário e despesas variáveis. A MC deverá garantir a cobertura do custo fixo e do lucro após a empresa ter atingido o ponto de equilíbrio ou, ponto crítico de vendas.

A MC representa uma margem sobre cada produto vendido que contribuirá para a empresa cobrir todos seus custos e despesas fixas, chamados de custo de estrutura/suporte. Na Equação (5) apresenta-se a fórmula de cálculo para a MC.

$$MC = PV - (CV + DV) \quad (5)$$

Em que MC = Margem de contribuição; PV = Preço de Venda ou Receita Operacional Bruta Total; CV= Custo variável ou Custo das Mercadorias vendidas (CMV); DV = Despesa variável.

Para exemplificar, vamos considerar que sua empresa vende assinaturas de *streaming* de filmes e o preço da assinatura mensal é de R\$ 100,00 atrelado a este valor têm: o custo pago a produtora do filme que é de R\$ 30, o custo de manutenção da plataforma de R\$ 20 e mais 10% de valor de impostos sobre as vendas. Todos esses custos são variáveis por assinatura, portanto é possível fazer o cálculo individual ou multiplicar pela quantidade que se presente vender, conforme a seguinte simulação:

Quadro 7 - Simulação calculada de MC e IMC

Considerando que sua empresa venda 150 assinaturas, tem-se que:

$$\text{Receita de Venda} = PV (\text{R}\$100,00) \times \text{Quant Vendida} (150) = \text{R}\$ 15.000$$

Custos: custo pago a produtora do filme (R\$30,00) + (R\$20,00) = R\$ 50,00 x Quant (150) = 7.500 Impostos = 1.500; Margem de Contribuição = 6.000 e o imposto sobre a margem de contribuição (IMC) de 40%.

$$MC = 15.000,00 - (7.500,00 + 1.500,00) = 6.000,00 \quad (2)$$

$$IMC = 6.000,00/15.000,00 = 0,4 \quad (3)$$

Esse dado quer dizer que 60% de suas vendas são destinadas para pagar todos os custos diretamente ligados a produção e 40% serão utilizadas para pagar todas os gastos fixos da empresa. Se der para pagar essas despesas, você terá atingido seu ponto de equilíbrio.

9.5 Ponto de Equilíbrio

Com esse indicador é possível saber qual deve ser o faturamento mínimo mensal que a empresa deve ter para cobrir gastos fixos e variáveis - ou seja, conseguir pagar suas contas - e começar a lucrar. Assim, se você lucrar o suficiente de modo a nunca deixar de pagar cada despesa que a empresa possuir, pelo menos ela nunca irá à falência.

A partir daí, *ao definir onde acabam seus prejuízos, é que você saberá onde começa sua lucratividade*. A fórmula ponto de equilíbrio econômico é dada na Equação (6).

$$PE = CF/IMC \quad (6)$$

Em que PE = Ponto de Equilíbrio; CF= Custo Fixo; IMC= Índice de Margem de Contribuição.

Os custos fixos são os custos que permanecem os mesmos; isto é, independem do volume de bens ou serviços produzidos. Exemplos: salários, aluguéis, e instalações físicas de produção. Ressalta-se que as *startups* apesar de serem empresas com quadro de funcionários enxuto, elas possuem custos fixos consideráveis com, por exemplo, manutenção do *software*, arquivamento de dados em servidores, entre outros.

Novamente, para exemplificar vamos levar em conta que esta empresa de delivery possui um Índice de Margem de Contribuição (IMC) de 40% e tem a despesa fixa anual de R\$ 503.317,36. Com esses dados conseguimos chegar ao ponto de equilíbrio da empresa conforme vemos abaixo. O PE pode ser obtido por meio da Equação (7).

$$PE = \frac{503.317,36}{0,40} = 1.298.253,40 \quad (7)$$

O que isso quer dizer? Que, com esse resultado, para manter a empresa sem ter prejuízo, a empresa precisaria de uma receita bruta de pelo menos R\$ 1.298.253,40 ao ano. Caso ela não consiga atingir esse faturamento o empreendedor deve rever o planejamento e descobrir por qual motivo ele não conseguiu atingir este objetivo traçado.

9.6 Payback

Payback é o tempo preciso para que o empresário resgate o capital inicial investido, calculado a partir das entradas no caixa. O *payback* simples pode ser calculado dividindo -se o investimento inicial pela entrada de caixa anual em caso de período anual, conforme podemos ver na Equação (8).

$$\textit{Payback} = \textit{Investimento inicial} / \textit{Fluxo de caixa depois do IR} \quad (8)$$

Tomando como exemplo, considere uma empresa de aplicativo de delivery que teve um investimento inicial de R\$ 746.325,46 e no primeiro ano pretendia ter um fluxo de caixa depois do imposto de renda de R\$ 539.806,91. A partir dessas informações é possível verificar que tal empresa levaria 1,38 anos ou aproximadamente um ano e quatro meses para reaver o investimento inicialmente feito na empresa, como demonstra a Equação (9).

$$\textit{Payback} = \frac{746.325,46}{539.806,91} = 1,38 \quad (9)$$

Lembrando que quanto menor for o *payback* melhor para o investidor, pois o dinheiro investido retornará mais rápido dando a possibilidade do mesmo reinvestir na própria empresa ou em outros negócios que possam ser mais lucrativos.

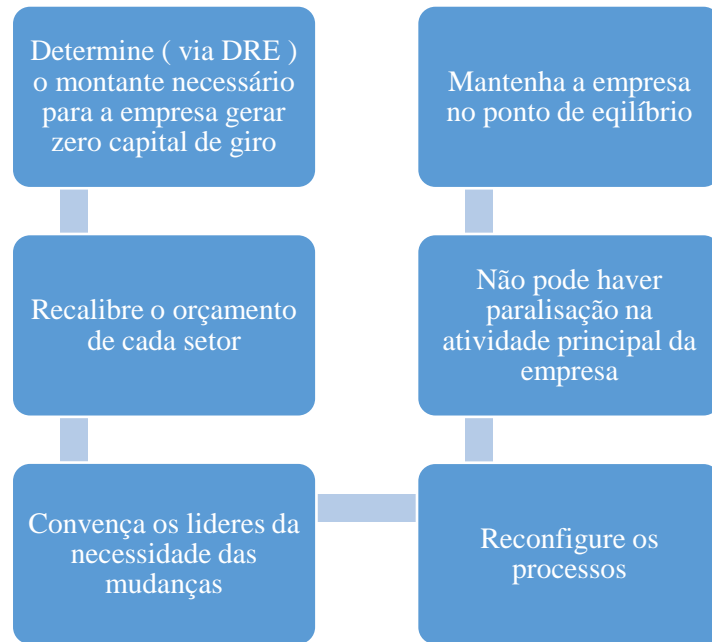
9.7 Plano de Contingência

O plano de contingência é pouco falado entre os futuros empresários, porém é importante constar no plano de negócios para que os mesmos não sejam surpreendidos por crises de diversos tipos como: financeira, meteorológicas, sanitárias entre outras. As empresas devem ter uma reserva financeira para arcar com as despesas extras ou falta de receita durante estes períodos críticos.

A parte mais afetada nas empresas durante os períodos de crises é o caixa, sendo assim o fluxo de caixa deve ser monitorado diariamente e ser atualizado conforme o cenário melhora ou piora para a organização. A velocidade de resposta é fundamental para minimizar os

impactos negativos e aproveitar as oportunidades. Com este monitoramento o empreendedor terá mais ferramentas para avaliar os cenários, estipulando ações urgentes e efetivas. Logo, o plano de contingência na crise será mais efetivo, contribuindo para retomada das atividades nos próximos meses. Abaixo segue alguns passos a serem seguidos.

Figura 13 - Passos para o plano de contingência



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na figura 6 são dados passos importantes para a realização de um bom plano de contingência. Na crise não é hora de gerar capital de giro, equilibre o orçamento da empresa sem gastos supérfluos, convença os líderes da necessidade dos cortes, reconfigure os processos sem interferir na atividade principal da empresa e mantenha a empresa no ponto de equilíbrio. Numa empresa de aplicativo de delivery esses processos devem ser realizados sem interferir no funcionamento da plataforma por exemplo.

10 CONCLUSÃO

O plano de negócios é um documento essencial para abertura de uma empresa de forma a minimizar os riscos que envolve um investimento. Nos casos em que os fundadores não possuem recursos próprios e precisam de financiamento de terceiros, este documento é fundamental para obtenção do recurso financeiro. *Apesar deste documento demandar tempo e*

ser trabalhoso, a não realização do mesmo pode trazer prejuízos que certamente será evitado com a elaboração deste documento.

O Manual pode ser utilizado no planejamento para aquisição de financiamento público junto a órgãos de fomento como Fundo de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ) e Fundo de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) entre outros através de editais destinado a ajudar futuros empreendedores tecnológicos. Os editais são disponibilizados nos sites oficiais das instituições e apesar de serem órgãos estaduais os editais são ofertados a nível nacional.

Lembrando que não existe uma forma pronta para o plano de negócio, o modo de fazê-lo varia de uma empresa para outra. Com a presente proposta de Manual, espera-se que empreendedores, principalmente aqueles que atuam ou atuarão no ramo de *startups*, tenham menores dificuldades de elaborar seus respectivos planos de negócio. Importante lembrar que além de fazer o plano de negócio, é segui-lo conforme a empresa for crescendo, pois não adianta ter um trabalho enorme para fazer o documento e depois deixá-lo de lado e não seguir o planejado no documento. Façam o plano de negócio da sua empresa e aumentem suas chances de terem sucesso!

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No capítulo 1 deste trabalho pode-se notar que o mercado de *startups* no Brasil é promissor apesar de possuir ainda pouco investimento público e privado no setor. Existe uma quantidade considerável de empresas iniciantes, porém poucas conseguem se desenvolver ao ponto de se destacar no mercado.

Algumas iniciativas foram tomadas pelo setor público, por exemplo, a criação do Startup Brasil onde *Startups* recebem incentivos como bolsas de pesquisas de até 200 mil reais entre outros benefícios, porém estes incentivos ainda são considerados pouco para alavancar o setor. Outro ponto importante verificado foi que várias dessas empresas nascentes não possuem um plano de negócios para conseguir financiamentos, devido não possuir conhecimento técnico na área de gestão.

Ainda no capítulo 1 constatou-se que o setor supermercadista investe pouco em inovação e os empresários do setor possuem uma barreira para aceitar que o investimento em inovação pode trazer resultados financeiros satisfatórios. O cenário começou a mudar com a chegada da pandemia de COVID-19 no país no ano de 2020, pois os empresários se viram na situação de seus clientes não poderem ir até a loja física devido ao isolamento social. Neste novo cenário, algumas redes de supermercados criaram seus próprios *e-commerce* e/ou passaram a vender também através de sites/aplicativos de *delivery*, com isso aqueceu o mercado de *startups* e ajudou no desenvolvimento das mesmas.

Já no capítulo 2 apresentou-se a metodologia aplicada na elaboração de uma proposta de Manual para ajudar os empreendedores tecnológico a fazerem os planos de negócios de suas empresas. Neste Manual, apresentado no capítulo 3, é dada uma direção aos empresários do setor a escrever todos as etapas do plano de negócios como: sumário executivo, modelo de negócio, análise e planejamento estratégico, plano operacional, plano de recursos humanos, plano de marketing e plano financeiro.

Com a ajuda do Manual acredita-se que os futuros empreendedores tecnológicos poderão ter uma base para desenvolver o plano de negócios e consequentemente ter melhores resultados no decorrer do crescimento de suas empresas. Entende-se ainda que este Manual não ajudará somente empreendedores tecnológicos, dará base a outros tipos de empreendedores que não possuem conhecimento técnico em gestão. E não menos importante, a disseminação e uso de tal Manual poderá contribuir para o desenvolvimento da cultura empreendedora com foco tecnológico, inovador e, portanto, disruptivo.