



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

ALLYSSON MIGUEL TABOSA

**FERRAMENTAS DE GESTÃO: UM ESTUDO JUNTO ÀS *STATUPS*
INCUBADAS NO ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE**

CARUARU
2019

ALLYSSON MIGUEL TABOSA

**FERRAMENTAS DE GESTÃO: UM ESTUDO JUNTO ÀS *STATUPS*
INCUBADAS NO ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Jose Lindenberg Julião Xavier Filho

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

T114f Tabosa, Allysson Miguel.
Ferramentas de gestão: um estudo junto às Startups incubadas no Armazém da
Criatividade. / Allysson Miguel Tabosa. – 2019.
43 f. il. : 30 cm.

Orientador: Jose Lindenberg Julião Xavier Filho.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de
Pernambuco, CAA, Administração, 2019.
Inclui Referências.

1. Plano de negócio. 2. Canvas (Programa de computador). 3. Empresas novas. 4.
Empreendedorismo. I. Xavier Filho, Jose Lindenberg Julião (Orientador). II. Título.

CDD 658 (23. ed.)

UFPE (CAA 2019-111)

ALLYSSON MIGUEL TABOSA

**FERRAMENTAS DE GESTÃO: UM ESTUDO JUNTO AS *STATUPS*
INCUBADAS NO ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

(Aprovada em: 28 /06/2019)

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Jose Lindenberg Julião Xavier Filho (Orientador)

Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Anderson Diego Farias da Silva (Examinador Interno)

Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Elielson Oliveira Damascena (Examinador Interno)

Universidade Federal de Pernambuco

“Está na hora de você olhar para dentro e começar a se fazer as grandes perguntas: Quem é você? E o que você quer?” (Tio Iroh, Avatar: A lenda de Aang, 2003).

RESUMO

O objetivo do estudo é analisar o uso de ferramentas de gestão pelo empreendedor como auxílio no gerenciamento do negócio em *startups*. Para isso, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com 5 startups localizadas no Armazém da Criatividade, em Caruaru/PE, para compreender se de fato existe o uso destas ferramentas que acompanham o processo de criação e desenvolvimento de novos negócios e organizações já existentes. Essa pesquisa descritiva na modalidade de estudo de caso múltiplo incorporado revelou que inicialmente essas startups não fazem uso do plano de negócios, e esperam uma maturação maior da organização para utilizá-lo. As entrevistas também revelaram que além do *Canvas* se fazer presente nas startups por ter características mais simplificadas e visuais, a ausência de bacharéis em administração faz com que se reflita a formação acadêmica do administrador em ambientes performáticos como esse tipo de organização.

Palavras-chave: Plano de Negócios. *Canvas*. Startups. Empreendedorismo.

ABSTRACT

The objective of the study is to investigate the use of management tools by the entrepreneur as an aid in the management of the business in startups. For this, was conducted semi-structured interviews with 5 startups located in the Armazém da Criatividade, in Caruaru/PE, to understand if in fact there is the use of these tools that accompany the process of creating and developing new businesses and organizations that already exist. This descriptive research in the incorporate multiple case study modality revealed that initially these startups do not make use of the business plan, and expect a larger maturation of the organization to use it. The interviews also revealed that besides *Canvas* being present in the startups for having more simplified and visual characteristics, the absence of bachelors in administration makes it reflect the academic formation of the administrator in performative environments like this type of organization.

Keywords: Business Plan. *Canvas*. Startups. Entrepreneurship.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	08
2	OBJETIVOS	11
2.1	OBJETIVO GERAL.....	11
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
2.3	JUSTIFICATIVA	11
3	REFERENCIAL TEÓRICO	14
3.1	O EMPREENDEDORISMO COMO FENÔMENO SOCIAL.....	14
3.2	A SUTIL E IMPORTANTE DIFERENCIAÇÃO ENTRE OS PAPÉIS DO EMPREENDEDOR, ADMINISTRADOR E EMPRESÁRIO.....	15
3.3	AS FERRAMENTAS DE APOIO AO EMPREENDEDOR PENSAR A PROPOSTA DE NEGÓCIO.....	17
3.4	NOVOS AMBIENTES E MODOS DE DECIDIR: PLANO DE NEGÓCIOS E CANVAS COMO TIPOLOGIAS DECISÓRIAS.....	21
4	MÉTODO DE PESQUISA	22
4.1	ROTEIRO DE PESQUISA	23
4.2	TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	25
5	RESULTADOS E ANÁLISE.....	28
5.1	PERFIL DOS EMPREENDEDORES E STARTUPS	28
5.2	FERRAMENTAS DE GESTÃO UTILIZADAS.....	30
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
6.1	A FORMAÇÃO ACADÊMICA DO ADMINISTRADOR E AS DEMANDAS DO CAMPO DAS STARTUPS.....	35
6.2	LIMITAÇÕES E PROPOSTAS DE ESTUDOS FUTUROS.....	38
	REFERÊNCIAS.....	39

1 INTRODUÇÃO

O ato de empreender consiste em fazer a combinação de recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar o seu valor maior que antes (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014). Não é novidade saber que o ato de empreender é de difícil compreensão. Ficou mais que provado que o senso empreendedor é inerente ao ser humano, e que já existem processos formais de aprendizagem disponíveis (SOUZA, 2001). Entende-se que o empreendedorismo multidimensional, segundo Morris e Jones (1999), apresenta-se como um processo onde podem ser criados valores para o cidadão, que ajudam a explorar oportunidades sociais a partir de um conjunto de recursos, sejam eles públicos e privados.

A revolução empreendedora espalhou-se rapidamente, cruzando o globo e causando impactos intermináveis para o mundo dos negócios que são inegáveis, além de realizar contribuições consideradas indispensáveis para a economia de mercado (KURATKO, 2005).

Perin (2015) explica que o surgimento deste novo modelo de negócios se dá pelo fato da chegada da então nova geração Y, que são jovens em busca de cargos que os façam sentir relevância no que estão trabalhando. O autor explica que essa geração percebeu que há um grande potencial na internet, e que tudo poderia ser testado e validado de forma muito mais rápida do que era feito antes. Surgiram, então, as *startups*.

O conceito de startup surgiu, segundo Gitahy (2016), nos Estados Unidos entre 1996 e 2001. Na época, startup significava um grupo de pessoas trabalhando numa ideia diferente das vistas no mercado e poderia gerar lucro. Atualmente, o conceito de startup gira em torno do que Ries (2012) fala, que são instituições humanas projetadas para criar bens e serviços em condições de extrema incerteza. Além disso, *startups* não existirão apenas para ganhar dinheiro e gerar lucro para os donos e investidores, elas também terão de ser sustentáveis, escaláveis e inovadoras.

Segundo Barros, Fiúsa e Ipiranga (2005), em decorrência dos crescentes índices de desemprego, cada vez mais têm surgido empreendimentos nas mais diversas áreas. Desta forma, as atividades empreendedoras são apresentadas como uma alternativa para geração de emprego, e segundo a pesquisa GEM (2016), podem ser desenvolvidas a partir de dois tipos de motivações: pela necessidade de empreender, ou pela identificação de oportunidades de negócios.

Dentro deste contexto de surgimento de atividades empreendedoras, têm sobressaído as que atuam nos campos de tecnologia, seja em entretenimento com os games, ou com os

softwares e as demais soluções tecnológicas, capazes de solucionar problemas através da inovação. Cenários como a criação da escrita, imprensa, computadores, celulares, internet, funcionaram como fatores motivacionais para o desenvolvimento dessas inovações, com o intuito de atender as necessidades das pessoas, mas, em contrapartida, de forma que exigissem delas constante atualização (Okada, 2013).

Segundo Putnam (2000), as mais diversas necessidades, como o desejo de conexão, comunicação e vivência em comunidade são inatas ao homem, mas que foram maximizadas pela internet. Tais fatores demarcam a criação de novos setores, negócios e serviços. Souza (2014) complementa dizendo que os avanços dos processos criativos acontecem por meio da inteligência coletiva, e que a cada vez que novos produtos são inseridos no mercado, são gerados novos mercados, e esses consecutivamente impactarão em nossas vidas, em todos os setores. Ou seja, a tecnologia também produz mudanças sociais. Isto provoca uma quebra de paradigmas.

Um dos fatores que explicam a popularidade desses tipos de empreendimentos, foi a tentativa de estabilização da economia brasileira, diante dos impactos causados pela globalização, que obrigaram as pessoas a encontrarem formas alternativas para manterem-se no mercado. Desta forma, haveria uma redução dos custos e aumento da competitividade. Emergindo, então, a preocupação em reduzir as altas taxas de mortalidade dos empreendimentos, conseguindo criar empresas, ainda que pequenas, mas que fossem duradouras (DORNELAS, 2008).

Quanto às práticas de gestão utilizadas em *startups*, um estudo de Ribeiro (2015) afirma que essas organizações buscam constantemente ter apoio de mentorias, procurando sempre encontrar ou melhorar o modelo repetível e escalável da mesma e manter a conexão às constantes mudanças que envolvem não só o seu negócio, como outros mercados. É mostrado também que os principais esforços estão voltados a validação da ideia, para que, após isso, seja provado que há vantagem em investir mais recursos.

Santos (2014) acompanha a ideia de forma semelhante ao dizer que as *startups* inicialmente precisam criar protótipos da sua ideia para poder validá-la. Também é falado da importância em estar incubadas em centros tecnológicos. Arruda (2012) Explica que a chance é 3,45 menor de uma startup incubada ter suas atividades encerradas em relação a outras que não estão nessa condição.

Organizações ao longo do tempo sempre recorreram a ferramentas de gerenciamento do seu negócio. Uma das mais utilizadas é o Plano de Negócios, que é um instrumento que

permite auxiliar na análise de dados e orientação de uma organização. É uma ferramenta necessária para diversas situações, como ampliar uma linha de montagem, verificar a viabilidade de se atender um mercado novo, ou perceber a viabilidade de um novo negócio, e todas as exigências que vão demandar essas atividades (CECCONELO; AZJENTAL, 2008). Seguramente o Plano de negócios é uma das ferramentas mais conceituadas e utilizadas em negócios, no entanto, Nagamatsu, Barbosa e Rebecchi (2014) falam que apesar de ser muito importante e necessária, a elaboração de um plano de negócios é extensa e trabalhosa, e sua análise é apenas com base em uma ideia, onde não há a possibilidade de analisar a viabilidade de outros negócios simultaneamente.

Outra ferramenta que auxilia no acompanhamento da organização é o *Canvas*, que descreve de maneira racional como uma parte da organização cria, entrega e captura valor (OSTERWALDER; PIGNUER, 2013). O *Canvas* é uma ferramenta mais simples e visual que as demais, pois é intuitiva e pode ser facilmente alterada, em qualquer etapa do processo de construção do mesmo.

O *Canvas* e o Plano de Negócio despontam como importantes ferramentas para o auxílio a prática empreendedora, mas não encerram as possibilidades de ferramentas para o empreendedor, sendo apenas exemplificativa e contando com uma sólida participação no fenômeno empreendedor. Sendo assim, saber quais ferramentas auxiliam o processo empreendedor é uma importante etapa para melhor capacitar o empreendedor, apresentando ferramentas úteis nesta prática.

Logo, questões como o plano de negócios ainda é uma ferramenta válida para o processo de abertura de negócios? Tem condições suficientes para acompanhar a dinâmica das *startups*? O *Canvas* é a melhor ferramenta atualmente? Qual ferramenta desponta como mais útil para o empreendedor? O uso de tais ferramentas sofre ajustes a depender do segmento ou tipo de negócio? O ambiente das *startups* tem características próprias no que tange às ferramentas?

Investigar essas questões é uma forma pragmática de se estudar o fenômeno empreendedor. Desse modo a pergunta que norteará este estudo é: **De que forma o empreendedor utiliza ferramentas de gestão como auxílio no gerenciamento do negócio em *startups* instaladas no armazém da criatividade em Caruaru?**

2 OBJETIVOS

O objetivo geral e objetivos específicos foram elaborados com a finalidade de auxiliar a responder à pergunta de pesquisa.

2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é analisar o uso de ferramentas de gestão pelo empreendedor como auxílio no gerenciamento do negócio em *startups*.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para orientar o alcance do objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos listados abaixo:

- Indicar as limitações do plano de negócios frente à nova dinâmica do mercado das *startups*;
- Observar o que representam as ferramentas de gestão a partir das *startups* entrevistadas à luz do discutido no referencial teórico.

2.3 JUSTIFICATIVA

Existe a construção de uma consciência de que um plano de negócios formal não é a única ferramenta válida para se criar um novo produto/serviço para o mercado (RIES, 2012). Os modelos de plano de negócios existentes apresentam o viés de manuais de instrução e trazem mais valia quando utilizado para mapear negócios estabelecidos e testados (padaria e clínica médica, por exemplo) que já apresentam dados históricos, estudos de mercado e dores/desejos conhecidos.

Hoje o ciclo de teste, experimentação e validação de ideias de negócios é cada vez menor e o plano de negócios consome muito tempo para construí-lo. Quando comparado com modelos mais visuais como o *Canvas*, e outras ferramentas que se inspiram em abordagens como *Design Thinking* para negócios, se revela pouco prático de ler e não acompanha de forma satisfatória as pivotagens (fazer grandes mudanças na estrutura do negócio).

No estágio inicial dos negócios não se tem informações estatísticas sobre valores, cenários e outros fatores externos importantes para se fazer um plano de negócios, atestando, assim, o ambiente de extrema incerteza que cerca a atuação das *startups*, como proposto por

Ries (2012). Frequentemente as informações disponíveis num plano de negócios são mais especulativas (os números são superestimados, os cálculos dos retornos otimistas, pequenos custos esquecidos e certos riscos ignorados) do que hipóteses validadas na prática.

Por outro lado, o modelo de negócio *Canvas* pode não ser tão completo quando se imagina. Pois, segundo Pimentel Filho (2014), esta ferramenta não contemplará projeções financeiras, não terá uma camada densa e complexa de estudos sobre a demanda, pode ter uma análise de risco superficial, e também representar para alguns, apenas um mapa ou guia de implementação de uma estratégia organizacional.

Segundo o IBGE (2018), no ano de 2016, 175 empresas encerraram suas atividades por dia no Brasil, totalizando 64 mil empresas encerradas e mais de 2,1 milhões de empregos deixaram de existir. Esses dados refletem um cenário econômico, político e legal adverso aos negócios, a que se acrescenta questões relativas à geração e gestão estratégica de novos negócios que estão descolados da prática empresarial.

Como no Brasil a taxa de mortalidade das empresas é alta, isso leva a criação e aprimoramento de muitas técnicas e metodologias ao longo dos anos, de modo a se alcançar taxas de êxito maior na criação de empreendimentos inovadores. Experimentação, definição e implementação de métricas; tentativa e erro; redução da incerteza e o desenvolvimento e refinamento de modelos (PIMENTEL FILHO, 2014) constituem os esforços feitos para a criação e validação dos novos negócios sem os altos custos anteriormente empregados para produzir bens e serviços que os clientes não desejam (RIES, 2011; MOOGK, 2012). Segundo pesquisa feita por Arruda (2012) tendo como perfil fundadores de *startups* que já estão descontinuadas e outro perfil com fundadores que possuem *startups* em funcionamento, 41% desses indivíduos estão no perfil de pessoas com *startups* encerradas em uma média de 4 anos de atividade.

O mundo dos negócios, repleto de mudanças bruscas e em processo contínuo de evolução, pode fazer com que o meio acadêmico não se adapte a essa velocidade e acabe ficando para trás quando deveria trabalhar da melhor forma o discente para o mercado de trabalho que o espera. Por esse motivo também, se faz necessário esse estudo, para compreender se de fato as novas modalidades de negócio e ferramentas utilizadas para a mesma, estão sendo passadas no meio acadêmico.

A universidade se beneficiará com esse estudo, pois o mesmo poderá trazer contribuições acadêmicas e debates em sala de aula quanto ao tema, podendo despertar o interesse de discentes e docentes, e possivelmente a continuação deste estudo, podendo ser

estendido para diferentes setores do mercado. Além disso, a revisão das ferramentas de gestão em ambientes performáticos contemporâneos, como as *startups*, pode ajudar na revisão de ementas de disciplinas como empreendedorismo, negócios inovadores dentre outras, qualificando melhor a discussão na medida que pode incorporar dinâmicas para a disciplina que encontram amparo pragmático nas práticas empreendedoras.

O estudo também será interessante para quem quer empreender de forma inovadora, pois reflexões poderão ser feitas quanto a necessidade inicial de se fazer um plano de negócios ou *Canvas*, e se vale a pena investir tempo e dinheiro na produção destes documentos para a startup em questão.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Os temas, conceitos, definições e exemplificações apresentadas a seguir terão a função de auxiliar no entendimento das problemáticas apresentadas ao longo do presente estudo sobre as ferramentas de gestão no universo das *startups*.

3.1 O EMPREENDEDORISMO COMO FENÔMENO SOCIAL

Para uma maior compreensão de como se encontra a forma de empreender na atualidade, é necessário definir o que significa empreendedorismo e quem é o empreendedor.

O empreendedorismo é a junção simbiótica de pessoas e processos, que em união, podem transformar ideias em oportunidades. Se a implementação das oportunidades for correta, a criação de negócios de sucesso acontecerá (DORNELAS, 2008).

Hisrich, Peters e Shepherd (2014) falam que o empreendedorismo é, atualmente, o método mais eficiente para fazer a ligação entre ciência e mercado, criando novas organizações e levando novos produtos e serviços ao mercado. O ato de empreender gera uma mudança significativa à economia de determinada área e pode construir uma base econômica, ajudando na geração de empregos. “O empreendedorismo é a melhor arma contra o desemprego. O conceito de empreendedorismo trata não só de indivíduos, mas de comunidades, cidades, regiões, países, implica a ideia de sustentabilidade” (DOLABELA, 2008, p. 24).

O empreendedor, segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2014), é aquele que faz a combinação de recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar o seu valor maior que antes. Dolabela (2008, p. 23-24) fala de forma conceitual que o empreendedor é “alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade. É protagonista e autor de si mesmo e principalmente da comunidade em que vive”. Ele também diz que o empreendedor é uma espécie de motor da economia, conseguindo realizar mudanças em seu meio. Significa dizer que não é, a rigor, um especialista em gestão.

Dentre as características do empreendedor, Degen (1989), Paiva (2014) e Baggio e Baggio (2015) ressaltam o aproveitamento das oportunidades possuindo a iniciativa, a capacidade de assumir riscos calculados, a procura de conhecimento e informações na área empresarial, planejar e ter senso de organização, se comprometer pessoalmente, ser líder, persistir e ter autoconfiança.

Pôde ser visto que sua origem não aponta para uma formação sólida na área de gestão, e que o foco é de transformar a realidade percebida. Portanto, não é enxergada uma relação entre conhecimento formal e competências empreendedoras.

3.2 A SUTIL E IMPORTANTE DIFERENCIAÇÃO ENTRE OS PAPÉIS DO EMPREENDEDOR, ADMINISTRADOR E EMPRESÁRIO.

Para compreender as reais características e distinções entre empreendedor, administrador e empresário, se faz necessário indicar as diferenças e níveis de competências que cada um desses tem.

Segundo Laux, Martinenghi e Almeida (2014), o empreendedor possui visão sistêmica, isso quer dizer que ele não tem apenas uma visualização do que enxerga e vive, e sim visualiza oportunidades e entende que há a possibilidade de mudanças. O empreendedor implementa ideias na organização que trabalha ou em um novo negócio que deseja abrir, mostrando que não é suficiente apenas identificar uma ideia como também é necessário pôr em prática. Por fim, o empreendedor é proativo, realiza atividades antes mesmo que o peçam, antecipando a necessidade e ganhando tempo. Pode-se dizer que boa parte dos empreendedores possuem esse talento sem que ninguém tenha diretamente o ensinamento a agir dessa forma. Porém, é possível, para quem não tem essas características, desenvolvê-las e replicá-las (DOLABELA, 2008).

O administrador, por sua vez, tem como objetivo principal desenvolver a eficiência organizacional onde atua. Não precisa ser um empreendedor e ser criativo o suficiente para criar um novo modelo de negócios, por exemplo. A sua formação é mais enrijecida no sentido de que o ideal é aplicar ferramentas já pré-estabelecidas para o problema ou necessidade que a organização demanda (DRUCKER, 2012). Então, suas características precisam contemplar o que o processo de administrar necessita, segundo Chiavenato (2007), que são quatro etapas: Planejar, organizar, dirigir e controlar. Na primeira etapa se desenham os objetivos iniciais da organização, evitando improvisos futuros e discutindo qual melhor meio de concluí-los, sempre estudando o mercado onde se vai atuar.

No processo de organizar geralmente o trabalho passará por uma fragmentação de atividades, acarretando a divisão do trabalho. As pessoas são designadas para a realização de determinadas tarefas e também serão alocadas para sua unidade de trabalho, ou seja, a organização será dividida em departamentos. Ainda na segunda etapa, há a necessidade de

promover uma boa relação interna e externa na empresa, isto quer dizer que o foco inicial é fazer com que haja um bom relacionamento entre os departamentos e pessoas (ambiente interno) e, posteriormente, se construirão relações com clientes e fornecedores (ambiente externo) (MAXIMIANO, 2000).

No processo de dirigir, o administrador deve se comunicar bem, liderar e incentivar as pessoas a se motivarem, portanto, é uma tarefa que envolve uma necessidade de dialogar muito grande. Não significa apenas distribuir tarefas ou ordenar que seus subordinados realizem determinado pedido, e, sim, conseguir influenciá-los a realizar a atividade que foi pedida, mostrando que todos irão ganhar com isso (CHIAVENATO, 2007)

Por fim, para saber se os objetivos estabelecidos estão sendo cumpridos, se há uma boa rede de relacionamentos, tanto interna quanto externa, e também ter a compreensão de que as pessoas estão sendo influenciadas, se faz necessária a etapa final: controlar. Nessa parte, se criam padrões de desempenho, onde serão medidos os resultados esperados e também propostas as medidas corretivas, caso não se tenha chegado no objetivo no tempo que foi proposto. Quanto maior o número de indicadores técnicos a organização tiver, melhores serão as condições para uma análise mais completa (MAXIMIANO, 2000).

O empresário possui características muito próximas ao empreendedor, e por muitas vezes esses dois termos são julgados como semelhantes. Porém, há diferenças que separam um do outro, sendo necessário distinguir. Laux, Martinenghi e Almeida (2014) falam que o empreendedor é voltado para o diferenciado, para o criativo, o incomum, enquanto o empresário tentará observar oportunidades, suas ou não, de se investir e obter lucro. Sánchez-Ocaña (2011) também enxerga uma diferença em relação ao capital de ambos. Ele fala que nem sempre o empreendedor possui o capital substantivo para realizar seu projeto, fazendo o mesmo recorrer a opções de financiamento, como instituições financeiras ou até mesmo empresários, por exemplo.

Em suma, pode-se dizer que todo empreendedor pode se tornar um empresário, mas nem sempre um empresário se tornará um empreendedor. O empresário pode ser nada mais do que um ótimo administrador (com formação acadêmica ou não) que mesmo não criando ou idealizando algo inovador, compartilhando serviços ou produtos já existentes ou investindo em algo novo, obteve sucesso no mercado.

3.3 AS FERRAMENTAS DE APOIO AO EMPREENDEDOR PENSAR A PROPOSTA DE NEGÓCIO

Muitas são as alternativas que o empreendedor tem para planejar e executar seu negócio. Uma parte destas ferramentas já existem há décadas e ainda são usadas para auxiliar no desenvolvimento de organizações. Outras, mais novas, conquistam espaço e também são importantes, pois apresentam uma maneira diferente de pensar o negócio. Serão caracterizados nos próximos parágrafos duas importantes ferramentas de gestão: O Plano de Negócios e o Modelo *Canvas*.

O Plano de Negócios é um instrumento que permite auxiliar na análise de dados e orientação de uma organização. Nele, é mostrado em riqueza de detalhes, quem são os investidores, os produtos ofertados, os potenciais clientes, a estrutura operacional para produção, toda a questão gerencial envolvida, as projeções financeiras para o fluxo de caixa, receita, despesas, custos e lucros (DORNELAS, 2008).

O Plano de Negócios tem tomado força no Brasil a partir dos anos 2000, mas nos EUA ele vem se destacando desde os anos 60 como ferramenta estratégica de planejamento dos empresários. Desde essa época têm se utilizado deste instrumento para solucionar sistematicamente os problemas relacionados ao desenvolvimento e estruturação das firmas de negócio. Antes disso, todo procedimento era feito através da tentativa e erro (NAKAGAWA, 2011).

O Plano de negócios, segundo Cecconelo e Azjental (2008), é uma ferramenta necessária para diversas situações, como ampliar uma linha de montagem, verificar a viabilidade de se atender um mercado novo, ou perceber a viabilidade de um novo negócio, e todas as suas exigências que vão demandar essas atividades. Farah, Cavalcanti e Marcondes (2018) falam que o plano de negócios proporciona ao empresário o caminho para o lucro, compreendendo, obviamente, um processo sistemático para se chegar até lá. É dito que a ideia de se criar uma empresa deve ser cuidadosamente avaliada e desenvolvida, para que os riscos quanto a aplicação desse negócio sejam os mínimos possíveis, e se há perspectivas reais quanto à possibilidade de lucro.

Cecconelo; Azjental (2008) também falam que mesmo se o empreendedor deseja iniciar um projeto que apenas é uma ideia que está em sua cabeça, não significa dizer que dará certo. O plano de negócios também servirá para validar essa ideia. Ou seja, pôr limites, e enxergar de forma mais limpa e próxima da realidade, o futuro desse empreendimento.

O Sebrae (2013) diz que o plano de negócios é estruturado a partir de quatro importantes partes: Sumário executivo, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional e o plano financeiro.

No Sumário executivo constará um resumo do que o plano de negócios engloba, que são: dados do empreendimento, capital social, fonte de recursos, missão, visão e valores. Na análise de mercado, será visto se há demanda para o produto ou serviço que está para ser lançado ou rever o consumo de algum já criado, por meio de pesquisas de mercado e levantamento de dados secundários. No plano de marketing, que também envolverá o contato direto com o consumidor, se criará um produto ou serviço que, segundo a pesquisa de mercado, o potencial cliente irá desejar, para depois disso se investir em propagandas adequadas. O plano operacional conta em miúdos o dia a dia da organização, ou seja, todas as atividades a serem feitas, de todos os departamentos, têm de ser listados e organizados para que se tenha uma compreensão do todo, e a partir disso tomar medidas para criação ou melhoria nas partes de operação. Por último, o plano financeiro mostrará com riqueza de detalhes o total de recursos necessários para se abrir ou reinvestir em uma empresa. Investimentos fixos, pré-operacionais e capital de giro tem de estar bem calculados para não se ter problemas futuros (SEBRAE, 2013). A figura 2.1 ilustra os itens que caracterizam o plano de negócio.

Figura 3.1 - Modelo de um Plano de negócios

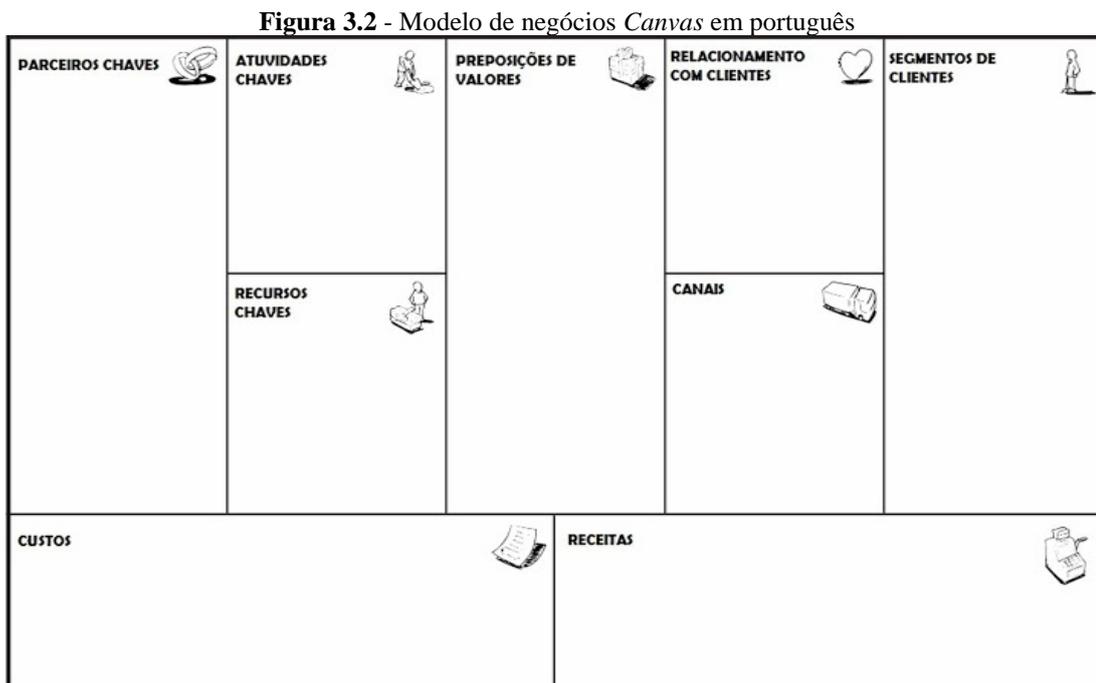


Fonte: Anavidro (2018)

Conforme o tempo passa, novos contextos fazem surgir outros tipos de ferramentas que podem ser utilizadas para determinado tipo de organização. É o caso do *Canvas*. O Modelo de Negócios *Canvas* descreve de maneira racional como uma parte da organização cria, entrega e captura valor (OSTERWALDER; PIGNUER, 2013).

O *Canvas* surgiu para o público em 2008 quando Alexander Osterwalder lançou seu livro chamado *Business Model Generation*. Com a contribuição de mais de 470 pesquisadores e empreendedores de 45 países, tornou real esse estudo sobre os modelos de negócios e como enxergá-los de maneira mais simples (BLANCO, 2015).

É dividido em 9 blocos e cobre as 4 principais áreas da organização: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. O recomendado é que esse quadro fique disponível para toda a organização ver, e que todos os colaboradores tenham a possibilidade de modificá-lo com sugestões de melhoria. A figura 2.2 ilustra a divisão do modelo *Canvas* exemplificando-o.



Fonte: Canvasbrasil (2018)

Os blocos, sugeridos por Osterwalder (2013) e Pimentel Filho (2014), são descritos da seguinte forma:

1- Segmento de clientes: Perfil de descrição de um grupo de clientes. Um modelo de negócios pode ter apenas um ou vários segmentos de clientes, mas a startup deve ser consciente sobre quais deve acrescentar ou descartar.

2- Proposta de valor: a busca pela resolução de algum problema do segmento de cliente escolhido. O cliente escolherá uma empresa a outra, devido a proposta de valor. É o que uma organização se diferencia da outra, atendendo a exigência do cliente.

3- Canais: serão a comunicação, distribuição e canais de vendas que englobam a organização. Esse bloco é muito importante, pois é através dele que a empresa se comunicará com o cliente e o inverso também. Mostrar que a organização existe, ofertar os produtos e serviços e suporte pós compras, são algumas das funções dessa parte do modelo de negócio.

4- Relacionamento com o cliente: Relação positiva com o cliente do começo ao fim da experiência com a empresa. Desde que o cliente sabe da organização até o pós venda, se faz necessário ter um ótimo relacionamento com o cliente. Este bloco cuidará das medidas tomadas pela empresa para aquisição de clientes, retenção dos mesmos e crescimento das vendas.

5- Fontes de receita: forma de monetização alinhada com o segmento de clientes. A organização tem de saber quem é seu cliente e quanto ele está disposto a pagar. Por isso, para conseguir uma fonte de receita equilibrada, se deve saber qual a precificação do produto ou serviço mais correta e saudável para o cliente, para que haja a retenção do mesmo.

6- Recursos-chave: possibilitam a empresa criar e oferecer sua proposta de valor. Esses recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem Pertencer a startup, serem alugados ou adquiridos através de parceiros.

7- Atividades-chave: são as ações mais importantes que a startup tem que tomar para agir de acordo com seus objetivos. São as ações que precisam ser executadas de forma correta e sem contratempos para que se consiga atingir o objetivo.

8- Parceiros-chave: parceiras indispensáveis para o negócio. Podem ser fornecedores, parcerias entre não competidores e outros.

9- Estrutura de custos: define os custos mais importantes para a estruturação do negócio. Esses custos podem ser calculados de forma mais assertiva se já forem definidos quais serão os recursos-chave, as atividades-chave e os parceiros-chave.

3.4 NOVOS AMBIENTES E MODOS DE DECIDIR: PLANO DE NEGÓCIOS E CANVAS COMO TIPOLOGIAS DECISÓRIAS

A gestão em ambientes organizacionais, em determinados momentos do tempo, teve como base apenas um parâmetro ou modelo que fosse supostamente perfeito e único para determinado seguimento de negócio (ARAÚJO, 2000). Ferramentas foram criadas e utilizadas de acordo com cada período do tempo, obedecendo uma ordem de necessidades que surgiam (SOARES, 2018).

Novos ambientes de negócio demandam novas práticas de gestão. Para contextualizar melhor o que isso significa, Chiavenato (2003) fala da abordagem contingencial. Essa abordagem mostra que não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional. Isso quer dizer que não existe uma única e melhor forma para organizar no sentido de se alcançar os objetivos de uma organização. Para esse tipo de abordagem, são as características ambientais que condicionam as características organizacionais. Ou seja, é no ambiente externo que estão as próprias características organizacionais que podem ser compreendidas, apenas mediante a análise das características internas.

As ferramentas discutidas em questão, que são o Plano de Negócio e *Canvas*, possuem suas distinções e foram criadas em diferentes períodos do tempo. Portanto, uma não é melhor que a outra, e não são diferentes em qualidade, mas sim em processo e riscos, figurando como ferramentas de apoio à decisão e gestão de negócios em épocas distintas, por isso a importância do contexto histórico.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Para melhor compreensão do comportamento do empreendedor quanto à aplicação de ferramentas de gestão e suas consequências em sua *startup*, se faz necessário analisar seu comportamento e sua opinião em relação ao mesmo. Para isso, foi construído um roteiro de pesquisa baseado em métodos qualitativos a serem aplicados em uma população específica de empreendedores que são donos de *startups*, situada na incubadora do Armazém da Criatividade, em Caruaru/PE.

A pesquisa foi de caráter descritivo, que segundo Gil (2002), este tipo de pesquisa tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

O modelo foi de estudos de caso múltiplo incorporado, já que foram entrevistadas 5 *startups*, e a natureza da pesquisa é qualitativa. As técnicas são de entrevistas, levantamento de dados e análise de conteúdo. O objetivo deste estudo é observar o comportamento quanto ao real uso destas ferramentas nas *startups*.

O estudo de caso, segundo Yin (2015, p. 32) “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Há quatro tipos de estudo de caso, segundo Yin (2015), são eles: o único holístico, único incorporado, múltiplo holístico e múltiplo incorporado. O estudo de caso único holístico vai focar em dar atenção a uma única unidade de análise e o único incorporado dará atenção a um fenômeno em várias unidades incorporadas. O estudo de caso múltiplo holístico vai procurar vários casos que estejam em uma única unidade de análise. E por fim, o estudo de caso múltiplo incorporado basicamente selecionará casos que possivelmente sejam previstos resultados semelhantes quanto aos outros casos do mesmo estudo, só que em mais de uma unidade de análise (YIN, 2015). Para esta pesquisa, será usado o estudo de caso múltiplo incorporado.

Tabela 4.1- Tipos básicos de projetos para estudo de caso

	Projetos de caso único	Projetos de caso múltiplo
holístico (unidade única de análise)	TIPO 01	TIPO 02
incorporados (unidades múltiplas de análise)	TIPO 03	TIPO 04

Fonte: Yin (2015)

Godoy (1995) afirma que a pesquisa qualitativa parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se modelando e definindo à medida que o estudo se desenvolve. Ele também fala que envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação encontrada.

4.1 ROTEIRO DE PESQUISA

As 5 *startups* entrevistadas passaram por um roteiro de perguntas semiestruturadas, que permite uma conversa mais aberta com o empreendedor, fazendo com que ele se expresse abertamente de acordo com o contexto da pergunta, evitando a fuga do tema. O protocolo de pesquisa foi dividido em três partes: O real uso de ferramentas de gestão por parte do empreendedor, desenvolvimento das ferramentas de gestão e o que esperar dessas ferramentas futuramente.

Tendo em vista o que pode ser definido como um empreendedor, de acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2014) e Dolabela (2008), e entendendo que o mesmo à época poderia dispor de um plano de negócios ou *Canvas* para estruturação e orientação da sua organização, segundo Ceconelo e Azjental (2008) e Farah, Cavalcanti e Marcondes (2018). As perguntas formuladas para guiar a primeira seção foram criadas.

Como Nakagawa (2011) e Ries (2012) afirmaram, se investe tempo considerável na produção e desenvolvimento do plano de negócios. Nagamatsu, Barbosa e Rebecchi (2014) e Hultink et al. (1997) também afirmam que é necessário bastante cuidado para desenvolver o PN, visto que todas as subcategorias têm de estar conectadas ao projeto inicial para ficar coerente. Há uma certa vantagem do *Canvas* quanto a questão de mudanças estruturais

(PIMENTEL FILHO, 2014), mas sabe-se que não existem somente essas ferramentas que podem ser utilizadas em *startups*. Com base nisso, a segunda seção de perguntas do protocolo de pesquisa foi gerada.

Quadro 4.1 - Roteiro de perguntas dividido em 3 partes e com 8 questões, cobertura temática e referencial teórico

PERGUNTA DE PESQUISA	COBERTURA TEMÁTICA	REFERENCIAL TEÓRICO	QUESTÕES
Em que medida as ferramentas de gestão auxiliam no gerenciamento de um novo produto/serviço em uma startup?	O real uso de ferramentas de gestão por parte do empreendedor	Hisrich, Peters e Shepherd (2014), Dolabela (2008) e Ceconelo e Azjental (2008) e Farah, Cavalcanti e Marcondes (2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Você utilizou o PN para estruturar seu negócio? Porque? 2. (PARA QUEM FEZ O CANVAS) Fez testes de hipótese do problema e da proposta de valor antes de iniciar a construção do <i>Canvas</i>? 3. Enxerga o PN como importante e imprescindível para o desenvolvimento de novo produto/serviço? 4. Qual nível de atribuição á sobrevivência hoje do negócio você dá ao PN ou CCanvasanvas? Por que?
	Desenvolvimento das ferramentas de gestão	Nakagawa (2011), Ries (2012), Pimentel Filho (2014) Nagamatsu, Barbosa e Rebecchi (2014) e Hultink E. J. et al. (1997)	<ol style="list-style-type: none"> 5. É muito comum que o empreendedor efetue “Pivots” na sua ideia. Essas ocorrências provocaram mudanças estratégicas no PN ou <i>Canvas</i>? Na fase de implementação e primeiros feedbacks precisou lançar mão de outras ferramentas de gestão? 6. Que aspecto dessas ferramentas de gestão foi mais viável para operacionalizar na prática o negócio? E o mais difícil? Porque?

	O que esperar dessas ferramentas futuramente	Ries (2012), Nakagawa (2011), Coelho (2012), Farah, Cavalcanti e Marcondes (2018)	7. Como enxergas o futuro do PN e <i>Canvas</i> ? Por quais razões essa ferramenta deveria continuar a ser utilizada? 8. Você acredita que o PN está ultrapassado? Porque? (SE SIM PARA A RESPOSTA ANTERIOR) O que você acha que precisa ser melhorado para existir uma adaptação do PN adequada à realidade das <i>startups</i> ?
--	--	---	--

Fonte: Autor (2018)

Na procura de entender se foi percebido algum gargalo ou dificuldade quanto à estruturação e uso do plano de negócios e *Canvas*, como Ries (2012), Osterwalder (2013) e Nakagawa (2011) falam, e questionar se há alguma possibilidade de reestruturação do PN frente à um futuro próximo, a terceira e última seção de perguntas do protocolo de pesquisa foi criada.

Conforme apresentado no quadro 3.1, é possível visualizar o roteiro da pesquisa com a pergunta de pesquisa, cobertura temática, questões utilizadas e autores usados para embasar os respectivos questionamentos.

4.2 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a fase de coleta, foi seguida esta sequência de passos: (1) construiu-se um roteiro para efetuar uma pesquisa semiestruturada; (2) a entrevista foi feita com um empreendedor para validação e melhoras no roteiro; e (3) efetuou-se a entrevista para a população em questão até atingir a quantidade necessária para justificar os resultados. Notas foram escritas e houve gravação de áudio para que não houvesse nenhuma perda de dados.

A aplicação da entrevista semiestruturada ocorreu primeiramente com uma startup, para validação e possíveis refinamentos. Além disso, o intuito era que o entrevistador estivesse mais confortável nas próximas entrevistas. Depois disso, foram feitas mais quatro entrevistas para finalizar a coleta de dados, com um tempo médio de quinze minutos.

A entrevista começava com uma breve introdução do tema, justificativa da relevância do estudo e sigilo quanto à informações gerenciais internas, para que o entrevistado se sentisse motivado a cooperar com os questionamentos e estivesse tranquilo e seguro para responder.

Para a análise dos dados foi utilizado o método de análise de conteúdo. Bardin (2011) explica que a análise de conteúdo possui três etapas: Pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (inferência e interpretação). Silva (2017) define essas etapas abaixo, que são:

A primeira fase, pré-análise, é desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais colocadas pelo quadro referencial teórico e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas. A fase compreende a leitura geral do material eleito para a análise, no caso de análise de entrevistas, estas já deverão estar transcritas. De forma geral, efetua-se a organização do material a ser investigado, tal sistematização serve para que o analista possa conduzir as operações sucessivas de análise (SILVA, 2017, p. 3).

A segunda etapa é composta pela exploração do material, que significa estabelecer uma métrica para a construção e codificação de notas e textos capturados nas entrevistas e recortá-los, transformando-os em unidades de registro. Ou seja, a codificação é a transformação de informações, que foram recortadas e enumeradas para seguir uma sequência lógica (BARDIN, 2011; SILVA, 2017).

A terceira fase compreenderá a inferência e interpretação, que consiste em captar todos os dados adquiridos por meio de entrevistas, documentos e observação, e fazer uma análise comparativa através da justaposição das diversas categorias existentes em cada análise, ressaltando os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes. Tudo isso com respaldo no referencial teórico (CÂMARA, 2013; SILVA, 2017).

O local escolhido para as entrevistas foi o Armazém da Criatividade, localizado no Pólo Comercial de Caruaru/PE. O armazém é uma estrutura de suporte à inovação e empreendedorismo, que consegue integrar ensino, ciência e tecnologia com a região em que está situado e com quem está inserido no mesmo (PORTO DIGITAL, 2018).

Atualmente, nove *startups* estão incubadas na unidade que as entrevistas foram feitas. O processo de incubação nada mais é do que um suporte à organizações nascentes para que elas se desenvolvam de forma mais estruturada e rápida, com auxílio de especialistas e mentores. Cinco das nove *startups* retornaram o contato e se comprometeram a serem entrevistadas.

Foi visto que para uma melhor forma de categorizar as *startups* entrevistadas, as cinco foram descritas como E1, E2, E3, E4 e E5, de acordo com a ordem das entrevistas que foram feitas, conforme o quadro 3.2.

Startup E1	E-commerce de arte popular e artesanato
Startup E2	Marca de roupa que entrega moda e sustentabilidade no conceito
Startup E3	Organização focada em design de superfícies e estampas
Startup E4	Desenvolvedora de um aplicativo de vitrine de produtos de uma das maiores feiras ao ar livre de Pernambuco
Startup E5	A startup E5 entrega projetos de casamento individuais com foco em baixo custo

Fonte: Autor (2018)

Entre parênteses de cada citação do entrevistado, terá o minuto e segundo exato que ele falou, pois, todas as entrevistas tiveram gravação de áudio, para facilitar a conversa sem que o entrevistador perdesse tempo ao anotar tudo que era falado.

Após apresentação do método de pesquisa utilizado neste estudo, o capítulo seguinte apresentará a análise dos dados.

5 RESULTADOS E ANÁLISE

Neste capítulo serão apresentados os resultados extraídos por entrevistas, relacionadas às *startups* que aceitaram responder nossos questionamentos. Os dados captados foram transformados em informação a partir das associações que ocorreram entre o que foi dito e os autores mostrados no referencial teórico. Também foram feitas descobertas que não haviam sido previstas.

5.1 PERFIL DOS EMPREENDEDORES E STARTUPS

Para um entendimento maior da análise dos dados, se faz necessário entender o contexto onde os empreendedores estão inseridos e identificar um perfil. Foi perguntado para cada entrevistado a idade, grau de instrução e se trabalhava em outro negócio além da startup.

O entrevistado E1, único dono da startup, tem 36 anos e é formado em arquitetura. Ele não trabalha exclusivamente para sua startup. É sócio de uma empresa no setor de vendas de loteamento.

A segunda pessoa entrevistada, E2, tem 27 anos, é arquiteta formada e tem pós-graduação na mesma área. Atualmente, sua única forma de sustento é com a startup. É a única dona.

A startup E3 só tem uma pessoa como dona. Tem 28 anos e é formada em design. Só possui esse trabalho como forma de atividade remunerada.

A entrevistada E4 tem 33 anos, é formada em design e tem pós-graduação em consultoria empresarial de marketing digital. Possui outra startup focada em moda, mas não está incubada. Possui esses dois negócios como atividade remunerada.

A última entrevistada, E5, é formada em design e tem 29 anos. Ela tem uma sócia que também é formada em design e tem pós-graduação na mesma área. Ambas não têm essa startup como única maneira de subsistência.

Percebe-se que com exceção da entrevistada E3, que possui pós-graduação em uma área gerencial, não há a presença de administradores no comando dessas *startups*.

Nesta parte serão abordadas questões referentes às características das *startups*. A proposta aqui era obter informações diretamente dos empreendedores visto que são quem melhor descrevem as atividades dos seus empreendimentos. Essas informações foram

apresentadas após a introdução do tema em questão e justificativas para a pesquisa. As respostas são colocadas a seguir:

“É um e-commerce de arte e artesanato. Vendemos as criações feitas por parceiros. É o artesanato do Brasil para o Brasil” (E1, 02:41).

“A minha startup é uma marca de moda que traz arte e sustentabilidade no conceito. Levar através da arte a escultura e identidade de um povo. Então só há o uso de tecidos naturais para nossas peças” (E2, 00:13).

Somos uma startup de design de estampas de mesa posta. O serviço de moda praia, a gente não começou, porque como o processo é um pouco maior, precisamos de uma linha de produção mais estruturada. Então no momento só mesa posta (E3, 03:04)

Nós temos um app que é uma vitrine de produtos de uma das maiores feiras de Pernambuco, onde são expostos mais de dez mil pontos comerciais. Existia uma grande dificuldade de como as pessoas iriam encontrar o produto que elas desejavam comprar em algumas horas. Através do nosso aplicativo ela tem o endereço da marca, fotos do produto e telefone (E4, 00:38).

“A gente funciona como o planejamento do casamento. A gente não é assessoria. Um arquiteto não entrega projetos? Somos mais ou menos isso: criamos projetos. Vamos dar um norte para quem vai se casar e não sabe por onde começar” (E5, 1:13).

Essas respostas se alinham as previsões de Druker (2007) e Hisrich, Peters e Shepherd (2014) para quem o empreendedorismo é o vetor responsável pelos mecanismos responsáveis em explorar as novas oportunidades de mercado, recombinação dos avanços tecnológicos, no caso as novas Tecnologias de Informação e Comunicação, com os modelos de negócios necessários para trazê-los ao mercado. Usando os termos de Leite (2017), os empreendedores são os pioneiros na construção dessa nova base econômica, reinvenção do mercado e estímulos para a formação de recursos humanos mais capacitados.

Segundo relatório do Sebrae (2013) essas empresas se encontram numa região que apresenta fraco nível de competitividade industrial, expostos a ameaças ambientais, sejam internas ou externas, que desafiam as formas convencionais de gestão. Isso torna fundamental o desenvolvimento de estudos exploratórios que abarcam as organizações e suas lideranças de modo a integrar novas perspectivas de gestão e capacitação necessárias para acompanhar as mudanças de cenários de negócios.

5.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO UTILIZADAS

Após a abordagem inicial, foi perguntado qual ferramenta foi utilizada para estruturar o negócio em questão. Apesar de todos os entrevistados dizerem já ter conhecido o PN, todas as empresas responderam que não utilizaram essa ferramenta para a concepção do negócio. Essa revelação lembra uma fala de Julien (2017) segundo o qual as boas práticas que permitiram aos generais vencer a batalha também acabaram levando a sua derrota por falta de renovação. Nos anos 90 e início dos anos 2000 o planejamento de uma empresa nascente passa irremediavelmente pela realização e execução do plano de negócios que daria início ao empreendimento pela prática de elaboração desse instrumento de planejamento empresarial, como mostram os estudos de Silva (2013).

Nesse antigo cenário, mesmo as empresas que fossem atuar em setores avançados de base tecnológica, tinham de ter a tarefa de recorrer ao PN para auxiliar na busca de sobrevivência e crescimento de negócios disruptivos que envolviam riscos econômico-financeiros, inovação e competitividade não totalmente previstos no formato tradicional do PN.

Nesse novo ambiente de negócios, como o Armazém da Criatividade, essas respostas se alinham a abordagem de Ries (2012), quando ele afirma que *startups* precisam buscar a validação da ideia antes de fazer qualquer documento mais robusto como o PN. Ou seja, não há um descarte definitivo dessa ferramenta, e sim se espera um amadurecimento maior para, aparentemente, pôr em prática a realização do PN. Antes a resposta do não uso do PN para a concepção do negócio foi uníssono a prevalência do *Canvas* frente ao PN na concepção do negócio, como os recortes abaixo ilustram.

“Utilizei o *Canvas*. Utilizei ele em todos os projetos que eu faço, senão você só vai viver fazendo plano de negócios e nunca vai chegar nos resultados” (E4, 03:10).

“Não fiz o plano de negócios completo. Eu só fiz o *Canvas*, e utilizei o mesmo para ser incubada, para ter uma ideia mais completa sobre o negócio” (E3, 01:20).

A afirmação da startup E4 entra em acordo com o que Osterwalder e Pigneur (2013) falaram, a partir do momento que eles definem o *Canvas* como uma ferramenta de gerenciamento estratégico que descreve de forma racional a maneira que uma organização cria, entrega e captura valor, de forma mais intuitiva e prática.

Vale salientar que tanto a startup E1 quanto a E5 disseram que pretendem fazer o plano de negócios, pois acreditam que é de essencial importância para o desenvolvimento

gerencial da organização, mesmo ambos não compreendendo todas as dimensões do PN. Segue abaixo, uma dessas entrevistas:

A gente não tem nenhuma noção administrativa mesmo (04:40). Agora mesmo estava com minha planilha de estratégias aberta, porque a gente tá organizando como deve ser. Uma empresa que não tem isso, provavelmente deve ser por isso que muitas quebram. (E1, 06:32).

Quanto à questão que envolvia o teste de hipótese antes da realização do plano de negócios, todos responderam que foram feitos testes iniciais, mas eles antecederam o *Canvas*, e não o PN. Essas respostas vão ao encontro ao que Osterwalder e Pigneur (2013) defendem a respeito do *Canvas*, quando eles falam que a melhor forma de ter um retorno esperado é “prototipar”, partindo para a modelagem e teste, pois eles acreditam que é testando e buscando uma prova de que o mercado e as pessoas querem o que você está oferecendo. Segue trecho da entrevista:

“Não fiz o plano completo, só o *Canvas*. Já fiz duas vezes e vou refazer, pois estamos num processo de adaptação” (E3, 00:43).

A afirmação deste empreendedor demonstra que como o modelo *Canvas* é dividido em nove blocos passíveis de mudanças, certamente ficou mais fácil para a pessoa que foi entrevistada alterar qualquer parte. Essa velocidade de retificação é mais típica do *Canvas*. Portanto, é uma característica da ferramenta que guarda vinculação com a dinâmica das organizações (*startups*).

Quando a questão foi se o entrevistado enxergava alguma limitação no plano de negócios, a entrevistada número quatro expressou de forma muito próxima o que Farah, Cavalcanti e Marcondes (2018) entendem quanto ao PN e a possibilidade de ficar ultrapassado pelo tempo que foi empregado nele. Segue recorte da entrevista que ilustra isso:

“O plano de negócios, quanto mais robusto ele for e quanto mais explicações ele necessitar, mais ele fica distante da realização” (E4, 02:35).

Essa afirmação também condiz com que Nagamatsu, Barbosa e Rebecchi (2014) falam quando dizem que a construção de um PN, dependendo do seu uso, pode ser extensa e trabalhosa, e por estes motivos fica ultrapassado e perde seu sentido. Ou seja, não significa dizer que sempre o PN terá esse resultado em uma startup, mas certamente não foi usada adequadamente e no tempo correto. Como foi visto, as cinco *startups* não utilizaram o plano de negócios para estruturar inicialmente o negócio. Duas *startups* disseram estar interessadas em montar um, e foi percebido que há uma ausência do incentivo ao uso de ferramentas de gestão mais complexas, como o PN.

Cabe dizer ainda que autores como Ries (2012) e Julien (2017) já defendiam que o PN e o planejamento formal em geral tendem a ser atividades distantes da prática administrativa cotidiana das pequenas empresas e, ao que parece a partir dos resultados desta pesquisa, também das *startups*. Esses achados ao validarem essas teorias denotam que a elaboração de um eventual plano de negócio tem validade para apresentação a determinados stakeholders (usuários externos), se tornando ausente na gestão e outras etapas subsequentes do ciclo de vida organizacional, pois o foco inicial leva a crer que é funcional, e não gerencial. A teoria contingencial ajuda a compreender esse fenômeno, visto que as organizações têm de se adaptar ao que o ambiente pede de imediato (CHIAVENATO, 2003). Segundo Paiva *et al.* (2014) os empreendedores na prática tendem a apresentar uma heurística própria adquirida e aperfeiçoada em meio à experiência vivida no seu cotidiano social, fornecendo-lhes competências fundamentais e capacidade de aprendizagem necessárias para o desenvolvimento dos seus negócios.

Posteriormente, foi tratado o uso do plano de negócios por parte das *startups*. Os dados recolhidos acabaram revelando que os dirigentes das *startups* têm preferência pela escolha de planos que permitem o crescimento e competitividade do negócio de forma consistente e adaptativo às mudanças do mercado mês após mês, pois esta idiosincrasia temporal é integrante das *startups* como um tipo específico de empresa. Em última instância, o fundamental é que as ferramentas utilizadas consigam captar a visão desses atores para a inovação e crescimento dos seus negócios (PAIVA, 2014; DRUCKER, 2012). Ou seja, a flexibilidade é um traço distintivo das *startups* que as desenvolvem, desde a fase da gestação da ideia até a aptidão para pivotagens rápidas, permitindo-lhes adaptar-se rapidamente às novas evidências que chegam.

Fora o modelo de negócio *Canvas*, que foi citado por todos, alguns utilizaram outros programas de gestão, como o *Spirit* e *Trello*. Seguem as partes das entrevistas que ilustram isso:

“No início foi pedido para a gente fazer o *Canvas*, aí depois fizemos o *Spirit* também.”(E5, 06:46).

“Temos várias ferramentas disponíveis. A gente recebeu orientação de usar o *Trello* também. São essas ferramentas que a gente precisa utilizar para a gestão do negócio e a parte administrativa, financeira, entrada e saída” (E2, 06:42).

Essa recombinação de ferramentas de planejamento acaba se revelando eficaz quando impulsiona as *startups* a dominarem seus processos de trabalho, suas rotinas e as pequenas

mudanças, criando uma sinergia entre as qualidades positivas das ferramentas e o *core* da dinâmica organizacional destas empresas.

Carvalho, Alberone e Kicorve (2012) atestam o que os entrevistados falaram nesta seção, afirmando que é preciso validar a ideia para saber se há mercado, para depois formalizar um plano de negócios. Pode-se dizer também que a ferramenta *Canvas* não supre todas as necessidades dessas *startups*, visto que o Armazém da Criatividade recomendou outras ferramentas complementares.

O Armazém da Criatividade oferece ferramentas mais intuitivas para que o empreendedor que esteja incubado, independe de sua formação ou grau de escolaridade, consiga entender e usar o que for possível para o auxílio na organização.

Foi questionado se durante a produção da ferramenta de gestão, houve o processo de pivotagem, isto é, uma mudança significativa do projeto que se concretizou em várias mudanças estruturais nas *startups*. Foram retiradas das entrevistas os seguintes comentários:

Recentemente a gente teve uma imersão. Foi perguntado o que a gente queria e como a startup iria funcionar. A gente percebeu que não tem noção nenhuma de gestão e administrativa. E foi nessa imersão que levamos uma bronca e mudamos toda a estrutura da gente (E5, 5:08).

“Houve poucas, mas houve. Agora a gente tá na iminência de ter uma mudança mais brusca” (E1, 2:33).

Essas evidências trazidas corroboram com o entendimento de Ries (2012), quando diz que as *startups* são repletas de incertezas e que não estão lá apenas para ganhar dinheiro e sim para aprender e desenvolver um negócio sustentável. Significa dizer que a pivotagem além de servir como uma regressão de conceitos e processos, serve de aprendizado para a startup. Essas afirmações também mostram que se diferenciar, mudando o rumo do que habitualmente se faz, há a possibilidade de encontrar um novo nicho de mercado, se diferenciando totalmente da concorrência (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Quanto ao futuro do plano de negócios, foi perguntado se há futuro para o PN, se ele está ultrapassado e o que precisa ser melhorado para que ganhe mais popularidade, principalmente em meio às *startups*. Segue trecho da entrevista:

“Eu acho que ele sempre vai estar sendo revisto, e eventualmente pivotado. É uma ferramenta permanente, não é uma coisa que a gente faz no início da startup e depois guarda na gaveta” (E1, 07:09). Essa informação revela que a natureza desse novo ambiente de negócios faz com que os empreendedores desenvolvam um novo senso de planejamento e

estratégia que sejam capazes de acompanhar o dinamismo e as incertezas desse novo contexto (DRUCKER, 2012; LEITE, 2017). Segue outro recorte de entrevista que ilustra o tema debatido:

Eu acho que o plano de negócios do futuro deve ser visual. Eu acho que cada vez mais vai reduzir o número de textos e informações que precisam ser lidas, e ele vai ser extremamente visual, intuitivo, para que a pessoa só olhe. Agora falando do futuro, quando se fala em *startups* digitais, que é um negócio que muda diariamente, a gente tem uma certa dificuldade em visualizar. Acho que um plano de negócios volta a ficar ultrapassado para o futuro. O futuro está andando mais rápido que as pessoas. (E4, 10:26).

Esse senso crítico das *startups* do Armazém da Criatividade revela forte sentido de mudanças que reina nas rotinas de curto e médio prazo, no tratamento das informações e, principalmente, na renovação constante das estratégias. Na falta disso, elas desaceleram e perdem competitividade para os outros ecossistemas de inovação nacional e internacional. Nesses termos, as *startups* se mostram como verdadeiros sistemas abertos e em constante processo de aprendizagem.

Observando esses dois comentários, percebe-se que a afirmação das *startups* entrevistadas E1 e E4 estão alinhadas à abordagem de Coelho (2012), que fala que *startups* tem que ter foco no aprendizado e experimentação. Ou seja, habitualmente elas devem se reinventar. Em relação ao plano de negócios, não seria diferente.

A entrevistada E4 chega mais próxima das afirmações de Osterwalder e Pigneur (2013), quando ela fala que o plano de negócios tem que ser mais visual. O que exatamente o *Canvas* é, ou seja, uma ferramenta visual, funcional e simples.

As *startups* entrevistadas não utilizaram o plano de negócios, mas defendem que deve haver uma “reciclagem” em seus conceitos e que seja mais fácil de ser elaborado e compreendido.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar o uso de ferramentas de gestão pelo empreendedor como auxílio no gerenciamento em *startups*. Em relação as limitações do plano de negócios, foi percebido que inicialmente não há um uso dessa ferramenta por parte das *startups* entrevistadas, por ser mais extensa que o normal e necessitar de informações mais precisas para ter um resultado mais assertivo. As *startups* entrevistadas certamente não estavam no estágio de maturação necessário para poder utilizar essa ferramenta, por isso alguns entrevistados disseram ter uma dificuldade maior ao tentar idealizá-lo. Como a própria teoria contingencial explana.

A partir das entrevistas, pode-se dizer que as ferramentas de gestão têm um papel importante para as *startups*, visto que auxiliam tanto na entrada para a incubadora, quanto para o seu desenvolvimento. Em especial a ferramenta *Canvas*, que foi utilizada por todos e enaltecida suas qualidades positivas frente as demandas dos negócios, pela natureza da sua função, que é ser mais intuitiva, visual e simplificada que as demais. Quanto ao que se reserva para o futuro dessas ferramentas, é possível alinhar que o plano de negócios tem julgamento de importância para um estágio mais avançado do negócio, possivelmente na captação de recursos, formação de parcerias e demandas mais maduras das *startups*. Ou seja, eles querem um plano de negócios com menos textos e mais visual.

6.1 A FORMAÇÃO ACADÊMICA DO ADMINISTRADOR E AS DEMANDAS DO CAMPO DAS STARTUPS

A evidência mostrou que a administração é praticada por profissionais técnicos, mais voltados ao desenvolvimento do negócio. É um giro técnico, onde dada as condições de início do negócio – em que o trabalho de gerência é focado na tarefa – o papel do gestor envolve as funções técnicas e gerenciais em um cargo. Neste sentido, parece que a gestão nestes tipos de empreendimentos (*startups*), especialmente no início das atividades, carece de elevada competência técnica.

A evidência também mostrou que as decisões administrativas e estratégicas envolvendo o negócio são subsidiadas por ferramentas de gerenciamento. Contudo, o plano de

negócio não figurou entre as ferramentas mais utilizadas no fenômeno empreendedor, sobressaindo o *Canvas*.

Esses resultados mostram fundamentalmente duas coisas importantes:

a) O distanciamento da atuação do bacharel em administração (administrador) em ambientes performáticos contemporâneos, tais como o ambiente das *startups* e;

A esse respeito, a discussão é longa no que tange a vinculação entre teoria (formação acadêmica) e prática profissional, razão pela qual os estudos já apontam para essa distância. Souza (2018) explica que no início das escolas americanas, o corpo docente dos cursos de administração era formado por um grupo de pessoas com graduações distintas e cada um era repleto de experiência no campo dos negócios. Hoje, a situação está diferente. Existe uma quantidade considerável de docentes que sequer tem experiência prática com as disciplinas que lecionam. Bertero (2013) faz uma provocação a comunidade científica ao propor uma mudança na forma de pesquisa e ensino, as chamadas oito propostas para o presente milênio, que falam sobre focar no Brasil, aproximar a teoria da prática, criar planos de pesquisa, fomentar o rigor das pesquisas, privilegiar periódicos internacionais, reconhecer pesquisadores e pesquisas com mais altivez, dentre outras propostas. Com isso, o autor visa melhorar a qualidade na pesquisa e ensino do Brasil, qualificando melhor o administrador.

Parece cristalino que mesmo ferramentas tradicionais e de amplo uso como o plano de negócios, largamente trabalhada nos cursos de administração, não conseguem abarcar as dinâmicas de empresas contemporâneas, sobretudo de base tecnológica no ambiente das *startups*. É necessário, então, rever a formação do administrador para que consiga entender e atuar nestes ambientes performáticos contemporâneos, bem como a sua proximidade com ferramentas de gestão mais típicas de setores específicos que, invariavelmente, demandam conhecimentos administrativos.

b) O conjunto de ferramentas para a ação administrativa anda em descompasso entre a formação do administrador e sua atuação em tais ambientes.

É factível a observação que a gestão nas empresas analisadas se deu com o uso de ferramentas, o que afasta a ideia de que a gestão ordinária nestas *startups* se desenvolve aquém de técnicas e ferramentas de gestão.

Contudo, percebe-se do mesmo modo que não são administradores de formação, mas se valem de ferramentas mais atuais e dinâmicas, sobretudo o *Canvas*, em oposição a técnicas e ferramentas tidas como mais tradicionais e que ocupam espaço nas ementas curriculares quando se fala em empreendedorismo. A própria literatura consultada dá conta de indicar que o plano de negócio é a ferramenta mister do empreendedor (DORNELAS, 2008; CECONELO; AZJENTAL, 2008; NAKAGAWA, 2011; SEBRAE, 2013; FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2018). É cristalino que essa evidência é posta ao chão, ou no mínimo reduzida em termos de assertiva, na medida em que se observa não-administradores se valendo de ferramentas que não são contempladas nos currículos, como se pode ver no currículo da UFPE-CAA (2013), em que a ferramenta Plano de Negócio é disponibilizada formalmente na ementa.

Figura 4.1 – Disciplina de empreendedorismo no currículo acadêmico

ADMT0003- EMPREENDEDORISMO	OBRIG	60	0	60	4,0
PRÉ-REQUISITO: Fórmula: ADMT0009 E ADMT0017 E ADMT0019 E ADMT0020					
ADMT0009 - GESTÃO DE PESSOAS I ADMT0017 - ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA I ADMT0019 - ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING I ADMT0020- ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO E OPERAÇÕES					
CO-REQUISITO: Não há Co-Requisito para esse Componente Curricular.					
REQUISITO DE CARGA HORÁRIA: Não há Requisito de Carga Horária para esse Componente Curricular.					
EMENTA: CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E IMPORTÂNCIA DOS EMPREENDEDORES E DA PEQUENA EMPRESA, INTRAEMPREENDEDOR, EXPERIÊNCIA DE EMPREENDEDORES, FORMAS ASSOCIATIVAS, COOPERATIVISMO, PROBLEMAS E PERSPECTIVAS DO COOPERATIVISMO FRENTE AOS DESAFIOS ATUAIS, O SISTEMA COOPERATIVISTA BRASILEIRO, PLANO DE NEGÓCIOS: ANÁLISE DE TECNOLOGIAS, FATORES DE PRODUÇÃO, CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO, CONSIDERAÇÕES SOBRE PLANEJAMENTO FINANCEIRO.					

Fonte: UFPE-CAA (2013)

Logo, salta aos olhos a distância que a formação em administração mantém com ambientes performáticos contemporâneos como as *startups*, de modo que a formação não enxerga a prática, e a prática vem superando seus problemas com uso de ferramentas desconhecidas formalmente na escolarização do administrador. De certo modo, a formação do administrador contempla ambientes performáticos em que cabe o plano de negócio como principal ferramenta de gestão para a prática empreendedora, pelo menos no início das atividades, realidade diferente daquela na qual as empresas analisadas nesta pesquisa se encontram.

Ressalta-se a ideia de que a administração é tanto uma profissão quanto uma função, e esta pesquisa destaca esse segundo entendimento. Também foi percebido que o conjunto de ferramentas voltado para ações administrativas anda em descompasso entre a formação do administrador e presença em tais ambientes. Em suma, pessoas que não têm formação em

administração estão usando ferramentas de gestão atuais que não estão na grade curricular do curso de administração ou, pelo menos, ocupam espaços periféricos frente a outras ferramentas que são frontalmente trabalhadas nos cursos.

6.2 LIMITAÇÕES E PROPOSTAS DE ESTUDOS FUTUROS

Em relação a pesquisa, foi conseguido um certo retorno das entrevistas por meio das perguntas semiestruturadas e um tratamento qualitativo, mas estudos futuros podem desenvolver um questionário mais amplo e uma abordagem que forneça uma maior captação das informações dos entrevistados.

Espera-se que este estudo possa auxiliar outros pesquisadores envolvidos com esse tema, para que sejam propostas novas soluções a respeito do comportamento desses empreendedores específicos, visto que há uma possibilidade de crescimento econômico fortíssimo a respeito das *startups*, seus modelos de negócios e seu potencial escalar.

REFERÊNCIAS

AJZENTAL, ALBERTO; CECCONELLO, ANTONIO RENATO. **A construção do plano de negócio**. São Paulo, Editora Saraiva, 2017.

ALBERONE, M.; KIRCOVE, R. B. **Sua ideia ainda não vale nada: O guia prático para começar a validar seu negócio**. Rio de Janeiro, 2012.

ANAVIDRO. Como montar um plano de negócios para vidraçaria. Disponível em <<http://www.anavidro.com.br/como-montar-um-plano-de-negocios-para-vidracaria/>>. Acesso em: 10 out. 2018.

ARRUDA, Carlos ET al., **Causas da mortalidade de startups brasileiras: O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado**, 2012.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.

BARDIN, Laurance. **Análise de conteúdo**. Lisboa. 3. reimp. Edições, v. 70, 2011.

BERTERO, Carlos Osmar ET al. Produção científica brasileira em administração na década de 2000. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 12-20, jan/fev. 2013.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 179-191, jul/dez. 2013.

CANVASBRASIL. **Meu primeiro modelo de negócio Canvas**. Disponível em <<http://canvabrazil.blogspot.com/p/meu-primeiro-modelo-de-negocios-canvas.html>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Brasil: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**. Brasil: Elsevier, 2007.

DE ARAÚJO RIBEIRO, Cláudia Maria Fernandes ET al. Estratégias de Inovação das startups Global Borns: Um estudo comparativos com empresas incubadas. **Empírica BR-Revista Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação**, v. 1, n. 1, p. 2-12, ago/set. 2015.

DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Alvaro Augusto Araujo. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. McGraw-Hill, 1989.

DE SOUZA, José Allan Gomes ET al. A Distância da Academia para o Mundo das Organizações: analisando a pesquisa e o ensino em administração a partir do perfil dos pesquisadores do EnANPAD. **Revista de Administração do UNIFATEA**, v. 16, n. 16, p. 7-273, jan/jun. 2018.

Dolabela, Fernando. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José. Carlos de Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2ª.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter. **The practice of management**. Routledge, 2012.

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo Estratégia de Sobrevivência para Pequenas Empresas**. Saraiva, 2018.

BLANCO, Gisela. **Verbete Draft: O que é Business Model Canvas**. Disponível em: <[Gisela Blancohttps://projeto draft.com/verbete-draft-o-que-e-business-model-canvas/](https://projeto draft.com/verbete-draft-o-que-e-business-model-canvas/)>. Acesso em: 17 maio. 2019.

GITAHY, Yuri. **O que é uma startup?** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>>. Revista Exame, 2016. Acesso em: 01 abr. 2019,.

GLOBAL BORNs: Um estudo comparativo com empresas incubadas. **EmpíricaBR-Revista Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação**, v. 1, n. 1, p. 2-12, 2015.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

- HISRICH, Robert D; PETER, Michael P; Shepherd, Dean.A. **Empreendedorismo**.7ª.ed. São Paulo: Bookman, 2014.
- HULTINK, Erik Jan ET al. Industrial New Product Launch Strategie Sand Product Development performance. **Journal of Product Innovation Management: AN INTERNATIONAL PUBLICATION OF THE PRODUCT DEVELOPMENT & MANAGEMENT ASSOCIATION**, v. 14, n. 4, p. 243-257, 1997.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas do cadastro central de empresas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018.
- JULIEN, PIERRE ANDRE. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. Saraiva, 2017.
- LEITE, Emanuel Ferreira. **O fenômeno do empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2017.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOOGK, D. R. **Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups**. Technology Innovation Management Review, mar. 2012.
- MORRIS, M. H.; JONES, F. F. **Entrepreneurship in Established Organizations**: the case of the public sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.24, n.1, p.71-91, 1999.
- NAGAMATSU, Fabiano Akiyoshi; BARBOSA, Janaina; REBECCHI, Adriana. *Business Model Generation e as contribuições na abertura de startups*. 2014.
- NAKAGAWA, Marcelo. **Plano de Negócio**: teoria geral. Barueri: Manole, 2011.
- OKADA, Alexandra. **Ambientes Emergentes para coaprender e co-investigar em rede**. In: VIII International Conference of ICT in Education-Challenges. 2013.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.
- PERIN, Bruno. **A Revolução das Startups**: O Novo Mundo do Empreendedorismo de Alto Impacto. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

FILHO, Francisco Barreto Costa Pimentel. **Um Estudo da adoção das práticas de lean startup, business model canvas e desenvolvimento de clientes para startups**. Recife: Centro de Informática- UFPE, 2014.

PORTO DIGITAL. Armazém da criatividade. Disponível em: <<http://www.portodigital.org/diferenciais/equipamentos/armazem-da-criatividade>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

RIES, E. **A startup enxuta**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SÁNCHEZ-OCAÑA, Alejandro Suárez. **Ha Llegadola hora de montar tu empresa**. 3. ed. Barcelona: Centro Libros PAPP, 2011.

SANTOS, Pedro Vieira Souza; PINHEIRO, Francisco Alves. O Plano de Negócios como Ferramenta Estratégica para o Empreendedor: Um estudo de caso. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v. 5, n. 8, p. 150-165, 2017.

SEBRAE. **Estudo Econômico do Arranjo Produtivo Local de Confeccões do Agreste Pernambucano**. Relatório Final, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Como elaborar um Plano de Negócios. Brasília, 2013. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021)> Acesso em: 22 out. 2018.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos**. Qualit@s Revista Eletrônica, v. 1, n. 1, p. 23-42, 2017.

SOARES, Tânia Cristina Lemes. Introdução à administração. Cuiabá: e-Tec, 2018.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. **A disseminação da cultura empreendedora e a mudança na relação universidade-empresa**. 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Perfil Curricular. Sistema de Informação e Gestão Acadêmica: UFPE, 2013. Disponível em:

https://www.ufpe.br/documents/39146/0/administracao_caa_perfil_adm_001.pdf/baaafc55-6e78-4bb5-82a0-5083c842b261. Acesso em 13 de mai. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-:** Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.