

**ÁREA: 02 - EMPREENDEDORISMO, STARTUPS E INOVAÇÃO – PLANOS DE NEGÓCIOS**

**FORMATOS PARA CONSTITUIÇÃO DE UM EMPREENDIMENTO: UM ESTUDO APLICADO SOBRE AS DIFERENÇAS E SIMILARIDADES ENTRE ABORDAGENS DE PLANO DE NEGÓCIO E MVP**

**Resumo:**

O presente artigo aborda o caminho metodológico de dois diferentes modelos de planejamento para empreendimentos; e, para tanto, a presente pesquisa buscou apresentar as diferenças e similaridades entre as duas abordagens: a do Plano de negócio e a do modelo MVP (Produto Minimamente Viável). E teve como objetivos específicos: apontar as principais diferenças e semelhanças entre os modelos à luz de literatura e prática; e, identificar, sob o ponto de vista dos gestores, os principais benefícios e dificuldades na elaboração de um planejamento empresarial. Para alcançar esse propósito, utilizou-se a pesquisa exploratória e descritiva, e um estudo de caso em duas empresas do setor alimentício no estado do Rio Grande do Sul, sendo uma constituída via Plano de Negócio e outra via Modelo de MVP; e, como sujeitos de pesquisa os gestores das referidas empresas. Na coleta de dados, foi utilizada a entrevista semiestruturada, elaborada a partir do referencial teórico, realizada em setembro de 2018 e, para interpretação dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo. Os resultados trouxeram contribuições que proporcionam auxiliar no planejamento de novas empresas do tipo das em estudo e fomentar o espírito empreendedor, contribuindo com o seu desenvolvimento.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Plano de Negócios; MVP.

**Abstract:**

*This article addresses the methodological path of two different planning models for enterprises; and, for this, the present research sought to present the differences and similarities between the two approaches: that of the Business Plan and that of the MVP model (Minimally Viable Product). And its specific objectives were: to point out the differences and similarities between the models in the light of literature and practice; and, identify, from the point of view of managers, the main benefits and difficulties in preparing a business plan. To achieve this purpose, an exploratory and descriptive research and a case study were used in two companies in the food sector in the state of Rio Grande do Sul, one found via the Business Plan and the other via the MVP Model; and, as research subjects, the managers of the companies. In data collection, a semi-structured interview was used, elaborated from the theoretical framework, held in September 2018 and, for data interpretation, content analysis was used. The results brought contributions that provide help in planning new companies of the type under study and foster the entrepreneurial spirit, contributing to their development.*

**Keywords:** Entrepreneurship; Business plan; MVP.

## INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios está cada vez mais competitivo e com profissionais cada vez mais especializados. Sabe-se que, para entrar neste meio, é preciso muito planejamento e dedicação, sendo necessário pensar em todos os fatores que podem causar riscos e ameaças. De acordo com Chiavenato (2006), ao operar um negócio se está assumindo, automaticamente, vários riscos, tanto quanto ao capital como aos esforços e tempo investidos – o que pode significar possibilidades de perda.

Assim, um planejamento bem detalhado pode contribuir para o sucesso dos objetivos a serem alcançados; e, um dos caminhos recomendados pela literatura, ao iniciar uma empresa, é a elaboração de um plano de negócios. Ele engloba as principais estratégias, a forma como a empresa vai operar, sua caracterização, como vai conquistar seu nicho, projeções de despesas, receitas e resultados financeiros (SALIM et al., 2001). Ao elaborar o plano de negócios o empreendedor tem a oportunidade de refletir e fazer uma análise sobre todos os ângulos da empresa antes mesmo de constituí-la (BIAGIO, 2012a). Um bom plano de negócios exige conhecimentos como: sazonalidade, perfil do consumidor, fornecedores, concorrência, política de preços e pagamentos, influências governamentais, necessidades do consumidor (CHÉR, 2002).

Dentre os vários modelos existentes, um dos mais difundidos, no Brasil, é o do SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, que tem como estrutura: sumário executivo, definição do negócio, produtos e serviços, mercado-alvo, recursos humanos, competidores, análise SWOT, estratégia competitiva, estrutura organizacional, natureza executiva e planejamento financeiro. Há, porém, outras metodologias para planejar o lançamento de uma empresa, sendo uma delas, a abordagem de Ries (2012), descrita em seu livro *a Startup Enxuta*. O autor sugere a união de várias teorias e ideias da administração, como a do *Design Thinking* e a da gestão da qualidade, resultando em um novo método de planejamento, usando o ciclo PDCA e um sistema puxado de produção, baseado na tentativa e erro junto aos clientes; em vez do tradicional modelo empurrado baseado nas intenções da empresa.

As mudanças são evidentes entre os modelos. A proposta do plano de negócios é colocar tudo no papel, deixando claro o que se quer fazer e como fazer, e, assim, analisar a viabilidade do negócio. Já, segundo o modelo de Ries (2012), se lança um protótipo ao mercado, recebe-se os feedbacks e se implementam as melhorias na próxima versão a ser lançada, tem uma proposta muito mais voltada à prática e à reflexão a partir desta “ida ao mercado”.

Partindo do acima exposto, tem-se como objetivo geral deste trabalho apresentar diferenças e similaridades entre abordagens do plano de negócio e do modelo de Ries, aqui chamado de MVP, produto minimamente viável, considerando sua aplicação em empresas do setor alimentício. Para isso, foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores de duas empresas do ramo; uma que aplicou o modelo de plano de negócios e outra que seguiu a metodologia de MVP. Como objetivos específicos, apresentam-se as seguintes ações:

- Compreender os caminhos metodológicos do Plano de Negócios SEBRAE e o modelo de MVP; e apontar as principais diferenças e semelhanças entre os modelos à luz de literatura e prática;
- Identificar, sob o ponto de vista dos gestores, os principais benefícios e dificuldades na elaboração de um planejamento empresarial.

O mercado de trabalho está mudando a um ritmo surpreendentemente veloz. Fatores como nova regulamentação trabalhista, crise no mercado de trabalho e incentivos do governo para criação de microempresas através do programa MEI (microempreendedor individual), entre outros fatores, têm provocado um elevado número de

microempreendedores. De acordo com os dados da pesquisa GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), do ano de 2017, o país tem vivido uma onda empreendedora, não mais por necessidade e sim por oportunidade, o que reflete o amadurecimento da parte dos empreendedores em enxergar uma oportunidade em um ambiente volátil e globalizado.

De acordo, ainda, com pesquisa do SEBRAE (2016), somente no estado do Rio Grande do Sul, em dezembro deste mesmo ano, havia um total de 389 mil micros e pequenas empresas, com mais de 76% dos microempreendedores individuais afirmando não terem se envolvido em atividades empreendedoras antes de se registrar. Entretanto, a taxa de mortalidade de empresas gira em torno 27% neste Estado. Se analisadas estas taxas nas empresas constituídas em 2008, isto é, com dez anos de atividade, os números apresentados são maiores, chegando a 56,8%.

Entende-se que estes índices são influenciados pela falta de experiência anterior e falta de planejamento na hora de criar uma empresa, o que justifica esta pesquisa. Escolheu-se o setor de alimentação pela atuação profissional do autor da pesquisa, além da representatividade no país. Conforme a ABIA (Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação) apenas o varejo alimentício apresentou um faturamento de 340 bilhões de reais no ano de 2017, obtendo um crescimento de 1,2%, em relação a 2016, superando o crescimento do PIB brasileiro, no ano de 2017.

## **1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Atualmente, o vocábulo “empreendedorismo” é utilizado com frequência, visto que está vinculado à inovação, cuja essência está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios (CROITORU, 2012). O autor destaca ainda a relação positiva do conceito no crescimento econômico, já que movimenta os recursos econômicos e sociais de modo a transformá-los em um negócio lucrativo.

O empreendedor possui motivação singular e é apaixonado pelo papel que exerce, não se satisfazendo em ser, apenas, mais um no meio de tantos outros empreendedores (DORNELAS, 2001). Segundo o autor, o número de empreendedores está cada vez maior, e eles estão revolucionando o mundo; é preciso estudar e entender seu comportamento e o próprio processo de empreender. O avanço rápido das tecnologias e a competição econômica acabam forçando os empresários a adotar paradigmas diferentes dos que eram no passado, intensificando-se o papel do empreendedor, que sempre foi de suma importância para a sociedade (BESSONE, 2000).

As grandes empresas e as conhecidas como “pequenos negócios” têm alguns pontos em comum: além de gerar riqueza para os donos ou acionistas, elas impulsionam a economia local, gerando empregos, pagando impostos e juros. Além do mais, contribuem para o mercado imobiliário, pois, na maioria das vezes, pagam aluguel das suas sedes. Elas geram um benefício para a sociedade como um todo, na medida em que precisam comprar insumos e matérias-primas, fazendo girar a economia local (MAXIMIANO, 2012).

Empreender é um desafio e, para auxiliar nesta jornada, existem diferentes modelos de Plano de Negócios, que é, segundo Biagio (2012a. p. 3) “um documento usado para descrever a empresa para as partes interessadas e que contém a estratégia empresarial”. O Plano de Negócio pode ser resumido como o documento elaborado pelo empreendedor, e que apresenta,

em linguagem formal e objetiva, o negócio que quer conceber e propor para seus parceiros, sócios e futuros investidores, expondo-lhes a visão, a missão e os objetivos do empreendimento, bem como o plano operacional (como irão funcionar as ideias), o plano de marketing (para divulgação da ideias), o plano financeiro (para captação, manutenção e distribuição de verbas) e o plano jurídico (como respeitará o observará as leis e

regulamentos do setor), de modo a facilitar o entendimento e a aceitação do negócio por parte dos interessados (WILDAUER, 2012. p. 38).

No momento em que se delinea um plano, se está planejando, formulando de forma sistemática, os objetivos da empresa e aonde ela quer chegar, pois o planejamento é a parte chave da administração (SILVA, 2001). O planejamento estratégico deve ser orientado pelo comportamento organizacional da empresa – missão e visão. Fazem parte do planejamento estratégico, também, as etapas de formulação de metas, observação do macro ambiente e microambiente, elaboração da estratégia de negócio, formulação de metas, implementação, *feedback* e controle. Sendo assim, o planejamento estratégico ajuda na preparação dos produtos e serviços para o mercado (GAJ, 2002).

O plano de negócios é um documento que deve conter itens como o motivo pela qual a empresa será fundada e sua respectiva descrição. De acordo com Biagio (2012a. p.19),

o corpo do plano de negócios começa por uma descrição da empresa que explicitará o nível de organização empresarial do negócio, a história, a constituição jurídica, a situação atual e as projeções futuras, tanto para pesquisa e desenvolvimento quanto para atividades operacionais e financeiras. Devem-se enfatizar as características únicas do produto ou serviço e os benefícios que a empresa pode trazer ao cliente. Questões relativas a como, quando e por que a empresa foi fundada; por que produzir ou comercializar determinados produtos e serviços; qual o perfil de desenvolvimento da empresa nos últimos tempos e quais as projeções futuras da empresa devem ser plenamente respondidas.

Ou seja, é necessário identificar o que a empresa sabe fazer bem e melhor do que as concorrentes e detectar quais são suas competências essenciais. Após feita essa análise, é necessário pôr energia naquilo que ela melhor faz, melhorando continuamente as competências essenciais (CHIAVENATO, 2014a).

Quando terminada a análise, pode ser feito o primeiro passo do plano de negócios, seguindo o modelo do SEBRAE, que é a apresentação da empresa. Nessa fase, devem ser levados em conta a identificação dos sócios e os dados do empreendimento, tais como o nome da empresa, a missão, os valores, a identificação do setor do negócio e a descrição da origem dos recursos necessários para a sua abertura. O segundo passo, então, passa a ser a elaboração do plano operacional.

O modelo de plano de negócios apresentado pelo SEBRAE (2017) inclui na etapa operacional o layout ou arranjo físico, que não é somente a localização física da empresa ou da fábrica, mas abrange a distribuição das mercadorias, das matérias-primas, dos produtos acabados, das estantes, das gôndolas, das vitrines, das prateleiras, dos equipamentos, dos móveis, etc. Vale lembrar que um bom arranjo físico traz diversos benefícios, como o aumento da produtividade, a diminuição do desperdício e do retrabalho, facilitando a localização dos produtos pelos clientes na área de vendas e havendo uma melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas.

Para ser realizada essa etapa, é preciso ter bem definido o que será produzido, pois produtos, conforme apresenta Chiavenato (2014b, p.39) são, em geral, bens ou mercadorias. O autor destaca:

o produto é algo visível e tangível, que pode ser tocado, visto, ouvido ou degustado, por ser composto de materiais físicos e visíveis. Tem cores, tamanho e ocupa um espaço, como alimentos, roupas, utensílios, eletrodomésticos, produtos de higiene, móveis em geral, máquinas, automóveis etc. A variedade e a diversidade de produtos são incríveis, envolvendo marcas e patentes variadas. Alguns produtos são tradicionais e quase não mudam, como as chamadas commodities (do inglês commodity = artigo ou objeto de utilidade, mercadoria), como soja, café, minérios, frutas etc.

O plano do SEBRAE inclui na etapa operacional o registro de como a empresa irá funcionar. Deve-se pensar em como serão feitas as atividades, descrevendo etapa por

etapa, como será a fabricação dos produtos, a venda de mercadorias, a prestação de serviços e até mesmo as rotinas administrativas, identificando que trabalhos serão realizados, quem serão os responsáveis, assim como os materiais e os equipamentos necessários. O bom funcionamento de uma organização depende ainda de uma boa gestão de pessoas, geralmente incluída no plano operacional. O processo de criação da cultura organizacional surge a partir de cada um com a divisão de suas tarefas e metas, visando o desenvolvimento profissional dentro de uma empresa, com a ideia de querer crescer junto com ela. Logo, segundo Robbins (2010 p. 508),

o processo de criação de uma cultura ocorre de três maneiras. Na primeira, os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles. Na segunda, eles doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e de sentir. Por fim, o comportamento dos fundadores estimula os funcionários a se identificar com eles e a internalizar seus valores, convicções e premissas. Quando a empresa tem sucesso, a personalidade dos fundadores se torna uma parte integrante da cultura organizacional.

Além da cultura organizacional, é importante visar ao bem-estar dos seus funcionários. Adicionalmente ao salário, pode-se pensar em benefícios, uma vez que “o benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos empregados uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais” (CHIAVENATO, 2009, p. 108).

Outra etapa do plano de negócios diz respeito ao marketing, que é a execução das atividades de negócios que encaminha um fluxo de mercadorias e serviços aos consumidores finais (SANT’ANNA, 1998). É papel do marketing entender e desenvolver os processos administrativos, a imagem e o posicionamento da empresa, definir os produtos e serviços, estabelecer a relação com a concorrência e definir os fornecedores. Analisar e acompanhar as tendências de mercado é fundamental para determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização (KOTLER; KELLER, 2012).

Para Kunsch (2003), a comunicação empresarial se destaca em duas áreas: Marketing e Relações Públicas. O marketing fica responsável por toda a comunicação mercadológica (publicidade, promoção de vendas, feiras e exposições, marketing direto, merchandising, venda pessoal) e as Relações Públicas ficam responsáveis pela comunicação institucional (marketing social, marketing cultural, jornalismo empresarial, assessoria de empresa, identidade corporativa, imagem corporativa), com a comunicação interna e a administrativa (mídias internas, processo comunicativo, redes formais e informais, etc.). Já Neves (2000) define que a comunicação integra todas as relações estabelecidas com o público ou que fazem algum tipo de comunicação direta como marketing, vendas, recursos humanos, relações públicas, advogados, telemarketing, serviço de atendimento ao consumidor, entre outros.

Com as oscilações sofridas pela economia, o planejamento financeiro de uma empresa deve ter atenção redobrada no momento de se tomar qualquer decisão. Ele tem como objetivo garantir maior rentabilidade à organização, e, com ele, o administrador pode antever possíveis acontecimentos e se preparar para melhor enfrentá-los (CAMARGO, 2007).

O plano de negócios do modelo SEBRAE leva em consideração nesta etapa a determinação de recursos a serem investidos para que a empresa comece a funcionar, sendo que o investimento total é formado por três itens importantes: investimentos fixos, de capital de giro e investimentos pré-operacionais. Salienta-se que,

investimento é caracterizado como um gasto ativado, ou seja, elemento adquirido pela empresa para ser utilizado no processo produtivo, gerando um produto que será vendido e, conseqüentemente, baixado. Um fato que não podemos esquecer em relação ao investimento é que ele está associado à vida útil do ativo em consideração (BAZZI, 2015 p. 65).

Outro item que o SEBRAE aborda no plano financeiro é ter capital de giro suficiente para manter a empresa funcionando, também conhecido como Ativo Circulante. Segundo Gitman (2010 p. 547), “capital de giro líquido é o valor pelo qual o ativo circulante, representando a porção do investimento que circula de uma forma para outra, no curso normal das atividades da empresa”. Em suma, o capital de giro líquido normalmente é a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante de uma empresa.

Focando um pouco mais no modelo do SEBRAE, o plano financeiro ainda traz a ideia de que é necessário ter um caixa mínimo para se começar o negócio. Basicamente, trata-se de um capital de giro próprio necessário para movimentar o seu negócio, isto é, ele representa o valor em dinheiro que a empresa precisa ter disponível para cobrir os custos até que as contas a receber de clientes entrem no caixa, representando uma reserva inicial. Para saber o quanto de dinheiro será necessário para ter no caixa inicial, basta multiplicar o valor da necessidade líquida de capital de giro em dias pelo custo total diário da empresa.

A importância de pensar nesta parte do plano de negócios é destacada pelo SEBRAE (2016) quando aponta, em suas pesquisas, que 2 a cada 5 micro e pequenas empresas acabam falindo por uma administração financeira mal executada.

Depois de concluído o plano de negócios, é hora de contratar um contador para que ele formule o contrato social da sua empresa e o registre nos órgãos responsáveis, como Junta Comercial e Receita Federal, a qual emitirá o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica. Após feito isso, será realizado o enquadramento fiscal para emissão de Nota Fiscal Eletrônica. Depois de concluído todos esses passos, a empresa já pode começar a operar (BIAGIO, 2012b).

Entretanto, existe um outro modelo de negócios proposto por Erick Ries (2012) para novas empresas que desenvolvem produtos ou serviços inovadores, nomeadas de *startup*. O autor traz a ideia de que a empresa precisa de um produto minimamente viável, cuja sigla é MVP. O foco está em desenvolver um produto ou serviço que seria oferecido ao cliente, porém ainda entendido como inacabado, com um certo caráter de teste, de aprendizado. A partir deste MVP, a empresa buscará aprimoramentos e adaptações para seu produto ou serviço. Ou seja, a empresa começa a operar, com necessidade de formalização, contador e outras definições, já no primeiro momento.

Este modelo nasceu de adaptações do modelo *Toyota* de produção. A sigla significa, em português, Produto Mínimo Viável, ou seja, é uma versão do produto que pode ser submetida a uma volta completa do ciclo planejar-construir-medir-aprender (PDCA, em inglês). Esse protótipo é desenvolvido com o mínimo de esforço e menor tempo de desenvolvimento possível, entretanto, o protótipo carece de diversos recursos, que posteriormente podem ser necessários para a versão final do produto. O protótipo serve para descobrir se o produto ou serviço cria ou destrói valor para a empresa e ajuda a testar o modelo de negócio. Trata-se de uma postura alinhada com a conhecida frase de *Steve Blank* “*get out of the building*” (“sair do prédio”), onde se entende que faz mais sentido aprender sobre a aderência do produto junto ao público-alvo através dos feedbacks dos protótipos lançados ao mercado do que por meio de pesquisas, conforme proposto na maioria dos modelos de Plano de Negócios (RIES, 2012).

A *startup* é uma empresa de inovação em fase inicial e, assim como as outras, depende de uma proposta de valor bem definida. Como elas operam em um mercado repleto de incertezas e poucas informações, elas precisam fazer um MVP para coletar informações do mercado e ir adaptando conforme a demanda (RIES, 2012). O processo básico de lançamento de um produto por uma *startup* passa por quatro estágios: conceito, desenvolvimento do produto, teste alfa/beta e lançamento da primeira remessa. Além de um produto ou serviço que se adapte ao mercado é necessário uma boa comunicação

empresarial para conseguir comercializar de uma forma eficiente o produto ou serviço ofertado por ela (BLANK, 2014).

Para Ries (2012), a *startup* não deve focar em tentar fazer análises de mercado, porém é importante ter uma provisão real da taxa de crescimento da empresa, pois é ela que muitas vezes é um fator decisório na hora de captar investidores.

O primeiro problema é a fascinação associada a um bom plano, a uma estratégia sólida e a uma pesquisa de mercado completa. Em épocas anteriores, essas coisas eram indicadoras de um provável sucesso. A tentação de também aplicá-las às *startups* é irresistível, mas isso não funciona, pois as startups operam com muita incerteza. As *startups* ainda não sabem quem são seus clientes ou como devem ser seus produtos. À medida que o mundo fica mais incerto, é cada vez mais difícil prever o futuro. Os métodos antigos de administração não estão à altura da tarefa. Planejamento e previsão são precisos apenas quando baseados num histórico operacional longo e estável, e num ambiente relativamente estático. *Startups* não têm nenhum dos dois. (RIES, 2012, p. 14)

Já Blank (2014) concorda que a empresa não precisa de diversas projeções financeiras e operacionais, ela deve apenas estipular uma meta de crescimento e concentrar todos os esforços no desenvolvimento do produto ou serviço, e operar com base na tentativa e erro.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo desenvolveu-se sob natureza exploratória e descritiva, buscando apurar ideias e sistematizar o conhecimento, descrevendo características de determinada população com técnicas padronizadas e abordagem qualitativa por estudo de caso múltiplo (VERGARA, 2015) que proporciona a maior validade ao estudo.

Para definição do objeto de estudo, população e amostra; optou-se pela amostragem por conveniência e por tipicidade, onde, segundo Malhotra et al. (2005), a definição dos pesquisados depende da seleção do entrevistador. A amostra foi não-probabilística e os resultados da pesquisa não poderão ser generalizados.

Assim, como unidades de estudo de caso definiu-se abordar, duas empresas do setor alimentício no estado do Rio Grande do Sul, sendo uma constituída via Plano de Negócio (EMPRESA A) e outra via modelo de Ries, aqui chamado de MVP (EMPRESA B). Como sujeitos de pesquisa foram definidos os gestores das referidas empresas, por serem os indivíduos com possibilidades de transmitir as informações necessárias para atender aos objetivos da presente pesquisa. Para atender ao objetivo de apresentar diferenças e similaridades entre abordagens do plano de negócio e do modelo de Ries, aqui chamado de MVP, produto minimamente viável, considerando sua aplicação em empresas do setor alimentício.

Na coleta de dados, foi utilizada a entrevista em profundidade, elaborada a partir do referencial teórico, com os gestores das duas empresas, utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, com questões abertas, contendo 23 questões. A entrevista foi realizada em setembro de 2018, nas dependências das referidas empresas.

Para a interpretação dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, que de acordo com Roesch (2013) é um modelo que visa a obter indicadores que concede a ilação de conhecimentos, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de interpretação do conteúdo das entrevistas.

## **3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **3.1 Contextualização das unidades e definição dos negócios**

As empresas escolhidas definidas como unidade de estudo possuem processos de planejamento distintos. Visando ao anonimato das mesmas, denominam-se, no presente



estudo, como EMPRESA A a organização que aplicou o plano de negócio, e a *startup* EMPRESA B, que aplicou o modelo de MVP. Antes de fundarem as empresas, os gestores escolheram áreas distintas de atuação dentro do segmento de alimentação. As empresas apresentaram dois modelos de negócios diferentes.

A EMPRESA A foi fundada por um casal de sócios, em 2017, no estado do Rio Grande do Sul, na cidade de Bom Retiro do Sul, onde está localizada a fábrica. Seus produtos são macarrões sem glúten, veganos e ricos em proteínas. A empresa iniciou a partir de um sonho dos sócios de cuidar das pessoas através dos alimentos. A sócia é formada em engenharia dos alimentos e o sócio em publicidade e propaganda, sendo que ambos são veganos; e assim, resolveram desenvolver um produto para que todas as pessoas pudessem consumir, mesmo com restrições alimentares. Atualmente, a empresa não conta com funcionários, sendo apenas os dois sócios que atuam na mesma.

A EMPRESA A optou por criar um produto inexistente no mercado, que é um macarrão vegano, sem glúten, proteico, conforme relato do gestor:

“Nós dois somos veganos e temos muita dificuldade em encontrar nas lojas de produtos naturais, produtos com o aporte de proteína ideal [...] então nós estávamos desempregados e surgiu a ideia de lançar um produto novo no mercado. Nos preocupamos muito com a qualidade nutricional da nossa massa, por isso até foi difícil em chegar em uma combinação de qualidade e com uma palatabilidade boa. (GESTOR DA EMPRESA A, 2018)

A EMPRESA A contava com a experiência de mercado de ambos os sócios, visto que eles trabalhavam nas suas respectivas áreas anteriormente. Mudaram-se de Porto Alegre para Bom Retiro do Sul, onde a família tinha um terreno, que foi cedido para a construção da fábrica. O prédio da empresa também foi viabilizado com o apoio financeiro familiar. Os gestores sempre foram muito atentos aos aspectos financeiros e contábeis. Com a venda do imóvel onde moravam, em Porto Alegre, e com as economias que já tinham, conseguiram juntar o capital de 500 mil reais para investir na fábrica modelo. Então surgiu a ideia de formular um plano de negócio, visto que através dele poderiam ter uma visão melhor do funcionamento do próprio negócio, pois, segundo Biagio (2012a) um plano de negócios é um documento muito importante pois nele contém as partes vitais do funcionamento da empresa. O planejamento começou no início de 2017:

[...] em julho de 2017 tomamos a decisão de vendermos nosso imóvel em Porto Alegre, realizando a mudança para Bom Retiro do Sul. Conseguimos juntar 500 mil reais para investir na construção da fábrica, porém continuamos o planejamento até dezembro de 2017, paralelamente à obra [...] não utilizamos ferramenta nem apoio de consultores para análise interna. Para parte técnica e de estrutura conto com a experiência da minha sócia, que é engenheira de alimentos e já fez consultoria em muitas indústrias. Para a parte de desenvolvimento e conceito de produto utilizei minha vivência em marketing. (GESTOR DA EMPRESA A, 2018)

A EMPRESA B foi fundada em 2017 por quatro sócios, também no estado do Rio Grande do Sul, na cidade de São Leopoldo. Três deles já eram sócios de uma outra empresa, cujo nome era “Devorando”, fundada em 2013, um aplicativo de pedidos online para restaurantes, o qual a IFOOD acabou adquirindo em 2016. Após a aquisição da antiga empresa, os três sócios decidiram seguir trabalhando juntos e convidaram um outro amigo para fundarem a EMPRESA B, que é uma *startup* que desenvolve sistemas de gestão para restaurantes a nível nacional, e hoje conta com mais de 20 funcionários.

A EMPRESA B optou por se manter no mercado de inovação e tecnologia:

A gente tinha muita bagagem do mercado de tecnologia e inovação [...] resolvemos ficar juntos e chamar mais um especialista do mercado para ser nosso sócio [...] juntos pensamos o que sabíamos fazer de melhor [...] sistemas para restaurantes. (GESTOR DA EMPRESA B, 2018)

A EMPRESA B escolheu o modelo de MVP para dar início à startup por acreditar que o

mercado tem uma volatilidade muito grande, e este modelo consegue se adaptar às constantes mudanças do mercado.

Nós trabalhamos com esse modelo de MVP anteriormente [...] nunca pensamos em fazer um plano de negócios [...] para nós não faz sentido isso, não do jeito que a gente vive e opera [...] dependendo do tipo de negócio não tem como fazer dar certo sem usar um MVP, pois tu não tens conhecimento do mercado e o negócio vai mudando ao longo do tempo por isso, fizemos um MVP [...] era apenas um protótipo bem básico de um sistema para podermos correr atrás de aceleradoras e incubadoras para o nosso desenvolvimento tecnológico [...] (GESTOR DA EMPRESA B, 2018)

### **3.3 O Planejamento Realizado**

Conforme dados levantados pela pesquisa, foi possível verificar que os sócios da EMPRESA A formularam somente algumas partes do Plano de Negócios. Os mesmos começaram definindo sua missão e o produto que iriam vender. Além de fazer uma pesquisa de mercado para enxergar as oportunidades e identificar as ameaças. Com a ajuda dos dados coletados, fizeram as matrizes SWOT e BCG para realizar uma análise ambiental da empresa. Para análise de viabilidade do produto utilizaram informações do mercado europeu, visto que lá existia um produto parecido com o que eles iriam lançar:

Nossa missão é levar uma alimentação saudável às pessoas. Decidimos criar uma massa sem glúten, proteica e vegana [...] a massa tinha que ser tudo isso e muito saborosa senão ninguém ia comprar [...] Depois que definimos o produto [...] Fizemos a análise de mercado, concorrentes, públicos, canais de venda utilizando métodos tradicionais de planejamento, porém de forma simplificada, pois o objetivo era definir estratégia e não convencer alguém de que determinada estratégia era a melhor [...] a análise levou uns 4 meses, pois ela evoluiu junto com o desenvolvimento da formulação do produto. Foram rodadas de, por exemplo, identificar um lançamento na Europa com um ingrediente X, encontrar avaliações do produto, encontrar fornecedor do ingrediente, testar o ingrediente, etc. (GESTOR DA EMPRESA A, 2018)

A análise ambiental consiste na visão conjunta e integrada dos pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças, assim é possível identificar um conjunto de estratégias que possibilitam explorar as oportunidades e diminuir as ameaças (SOBRAL, 2013). Depois de obter as informações do produto, a EMPRESA A seguiu coletando informações do mercado e de clientes, para fazer uma projeção mais fiel ao cenário real.

Não utilizamos o modelo formal. Não precisamos montar um documento para captar investidores ou convencer um diretor. Internalizamos as ferramentas e fizemos um planejamento adaptativo, que foi evoluindo conforme conhecíamos melhor o negócio [...] tivemos alguns contatos com pessoas de mercado durante o planejamento e chegamos a considerar as suas recomendações, mas, hoje, vemos que a maioria era baseada em senso comum e não em realidade de mercado. Só para dar um exemplo, ouvimos de várias pessoas a recomendação de investir na AGAS (feira de supermercados) [...] O custo para montar um estande é irreal para o nosso porte. Mesmo assim fomos em uma AGAS regional para conhecer o perfil da feira, como visitantes. Estandes vazios, investimentos altíssimos em promotores e pouquíssimos negócios. (GESTOR DA EMPRESA A, 2018)

Segundo os gestores da EMPRESA A, o que mais demorou foi o alvará de funcionamento - cerca de seis meses para ser expedido, devido à burocracia, porém os mesmos relataram aproveitar esse tempo para definir os objetivos estratégicos da empresa, com o propósito de obter uma vantagem competitiva sobre os outros concorrentes. Na visão de Barney (2017), vantagem competitiva é quando a empresa cria mais valor econômico do que as concorrentes. Definiram também o ponto de equilíbrio do negócio, que segundo Chiavenato (2014a) é a quantidade mínima de vendas necessárias para que o negócio não

tenha prejuízo, levando em conta seus custos fixos e variáveis.

Os objetivos estratégicos foram definidos após as análises e antes do desenho da planta da fábrica. Não tivemos apoio externo [...] traçamos os norteadores da empresa e a visão do produto. Estimamos um volume de vendas e de produção para o ponto de equilíbrio e dimensionamos a fábrica para entregar este volume num primeiro momento e, mediante aquisição de equipamentos, triplicar este volume [...] na parte de formulação utilizamos principalmente dados recebidos direto dos fornecedores e artigos internacionais [...] na parte de mercado as fontes disponíveis na internet (dados demográficos, lojas virtuais, avaliações de produto, tendências na indústria) [...] na parte comercial as informações foram de contatos que trabalham em diferentes perfis de clientes. (GESTOR DA EMPRESA A, 2018)

No caso da EMPRESA B, inicialmente, os sócios precisavam de um lugar para começar a desenvolver seu MVP. Eles enviaram seu projeto a incubadora chamada TECSINOS, porém tiveram que passar por uma análise do negócio para serem aceitos.

Inicialmente a gente não tinha nada, nem um lugar para nos reunirmos [...] apenas uma folha A4 e um MVP bem simples da funcionalidade do sistema feito nela [...] construímos métricas muito boas para testá-lo quando fosse “pivotado” [...] enviamos nossa ideia e MVP escrito na folha A4 para análise da direção do TECSINOS com objetivo de sermos aceitos na incubadora [...] a fim de conseguirmos um lugar para o desenvolvimento do protótipo. [...] nosso projeto foi muito bem estruturado e por isso fomos aceitos pela incubadora. (GESTOR DA EMPRESA B, 2018)

Conforme Ries (2012) a dificuldade de montar uma *startup* se dá no fato de conseguir fazer com que a aprendizagem do mercado e do protótipo a ser desenvolvido seja consistente e principalmente validada através de métricas muito bem pré-estabelecidas, caso contrário a chance de fracasso é enorme. Após conseguirem um lugar para desenvolver seu MVP os sócios da EMPRESA B passaram três meses imersos ali e desenvolveram seu primeiro protótipo, resolveram disputar uma vaga no programa de incentivo ao desenvolvimento tecnológico do estado de Minas Gerais, através do programa chamado *Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development (SEED)*, e relatam que esses são os benefícios do planejamento empresarial, pois, com ele, é possível participar de programas de incubadoras e aceleradoras que auxiliam no desenvolvimento tecnológico da empresa.

Quando havíamos concluído nosso primeiro MVP [...] que na verdade foi cola palito e põe no mercado [...] conseguiu clientes? Beleza, então tem utilidade? sim [...] testamos funcionalidade [...] funciona? Sim [...] então vamos procurar uma aceleradora para nos ajudar a aprimorar nosso MVP. Como já éramos desse meio sabíamos que o programa SEED era a melhor opção para nós, pois Minas Gerais tem um polo tecnológico perfeito para nosso produto. (GESTOR DA EMPRESA B, 2018)

O programa contava com mais de mil *startups* e apenas 40 eram selecionadas para uma imersão de seis meses. Além disso, os destaques são chamados para participação do Festival Internacional de Inovação e Tecnologia (FINIT) de 2017, e nela pode ter a chance de participar do palco principal do programa de investimento anjo chamado SHARK TANK BRASIL.

Quando fomos selecionados pela incubadora o negócio voou [...] ficamos 6 meses imersos na aceleradora vivendo a tecnologia e ali nos ofereceram uma consultoria [...] em um brainstorming criamos nossa proposta de valor [...] que é dar mais tempo às pessoas e pegar o burocrático para nós. [...] Logo em seguida fomos chamados para FINIT, emendamos com *Shark Tank* e ali veio o investimento [...] a Camila Farani investiu na gente e hoje crescemos 26% ao mês, temos clientes em nível nacional. (GESTOR DA EMPRESA B, 2018)

### 3.4 Operação e Monitoramento de Resultados

Os gestores da EMPRESA A destacaram a parte do planejamento que tiveram mais dificuldade foi na coleta de informações, utilizando como base as pesquisas de consumo da família brasileira e dados disponibilizados pelo IBGE. Com isso, tiveram a ideia de desenvolver um produto focado em consumidores interessados em saúde e que gostassem de macarrão. Essa afirmativa é corroborada pelos apontamentos de Biagio (2012a), quando diz que a maior dificuldade da elaboração do plano de negócios é a coleta de informações sobre mercado, pois, muitas vezes, não há informações suficientes ou, ainda, o mercado pode ser muito volátil e, com isso, estar em constantes modificações e as informações que haviam sido coletadas meses atrás hoje pode não ser as mesmas.

O planejamento saiu como esperado, porém, a maior dificuldade que encontramos foi a falta de informações de pesquisa disponíveis no Brasil. Não temos a cultura de pesquisar. Só para dar um exemplo, os dados do IBGE de consumo familiar são de 2008-2009. As planilhas nutricionais e de dieta oficiais são de 2011. Foi comum encontrar dois textos sobre o mesmo assunto, usando os mesmos números, com pontos de vista opostos. Mais comum ainda foi encontrar artigos baseados em números absolutamente questionáveis [...] buscamos elaborar um produto que todas as pessoas gostem [...] nosso público alvo foi consumidores de massa interessados em saúde. Porém o público mais engajado por enquanto são os veganos e celíacos, vegetarianos e intolerantes. (GESTOR DA EMPRESA A, 2018)

Contudo, os gestores da EMPRESA A apontam que, apesar das dificuldades, atualmente coletam as informações para controle de qualidade através dos *feedbacks* dos clientes e buscam realizar uma boa parceria com seus fornecedores para não haver quebra de fornecimento. Além disso, relatam que, apesar da dificuldade na captação de novos clientes, procuram manter um relacionamento com os mais antigos para sempre estar na lembrança dos mesmos.

Temos dificuldade na captação de novos clientes. Com isso realizamos venda pessoal, sobretudo presencial e com os decisores das lojas clientes. Fizemos também eventos para venda direta para consumidor para entendermos o desafio de falar com quem leva o produto pra casa [...] nossos canais de distribuição hoje são venda direta, representante, distribuidor, varejo, lojas especializadas e operadores logísticos. [...] a relação com o cliente hoje é construída com transparência e abertura. Nossa empresa só faz sentido se agirmos assim. [...] temos algumas parceiras com fornecedores para não haver quebra de fornecimento e clientes que nos permitem ações e interação com seus clientes. [...] para controle do planejamento contamos com a ferramenta mãe de toda e qualquer iniciativa privada: feedback de mercado. (GESTOR DA EMPRESA A, 2018).

Os gestores ainda relataram que demorou em torno de um ano, desde o início do planejamento até a primeira venda, pois realizaram mais de cinquenta testes do produto até obterem o resultado do produto final. Substituir o trigo da massa parece simples, mas trocá-lo por arroz, feijão e sorgo de marsala (as matérias-primas dos seus produtos) significa retirar da receita o glúten (potencialmente alergênico para muitos) e substituí-lo por ingredientes funcionalmente mais vantajosos, na forma de proteína vegetal de alto valor biológico, fibras e carboidratos de baixo índice glicêmico. Começaram a vender seus produtos em julho do ano de 2018. A empresa A alcançou a meta inicial, mas ainda não o ponto de equilíbrio, e até o momento da pesquisa crescem em torno de 6% ao mês. Nos dois primeiros meses de operação, os empreendedores conquistaram 27 pontos de venda e comercializaram 200 quilos de massa. Da linha de produção, saem três sabores no formato fusilli: arroz e feijão branco, arroz e feijão preto e arroz e sorgo marsala. Todas as opções têm 20% de proteínas e 7% de fibras na composição. Os pacotes têm 300 gramas e custam 13,50 reais, para venda direta ao cliente final. Conforme relato do sócio:

[...] conseguimos atingir a nossa primeira meta, que é crescer em torno de 6% ao mês, porém ainda não conseguimos alcançar o faturamento

necessário para atingir o ponto de equilíbrio [...] são necessários 30 mil reais mensais para pagar o custo da operação da fábrica, sendo equivalente à venda mínima mensal de uma tonelada ou 3 333 caixinhas de massa [...] nossa expectativa é de atingir o ponto de equilíbrio até o primeiro trimestre do ano de 2019 [...] hoje, nossa fábrica tem a capacidade para produzir quatro toneladas e, caso a demanda exija, ela pode ser reequipada para chegar ao dobro. (GESTOR DA EMPRESA A, 2018)

Na EMPRESA B, foi destacado que a parte mais difícil do MVP é construir uma métrica na qual seja possível medir o desempenho ao longo dos testes, pois é através desses resultados que é possível aprimorar o protótipo, além de servir como uma espécie de banco de dados para os próximos MVPs a serem prototipados (RIES 2012). Métricas bem definidas ocasionam o sucesso do MVP, mas se forem formuladas de uma forma equivocada podem levar a empresa ao fracasso.

Existem muitos MVPs complexos de serem validados, tem que cuidar o modelo que você está fazendo e se tem como mensurá-lo. A partir do momento que tu montas um MVP e não consegues definir uma métrica, é certo que ele não irá funcionar [...] como eu digo é muito fácil se enganar, fiz um MVP meio ruim, fiz um teste ruim, usei métricas ruins, óbvio que o resultado vai ser ruim [...] o que rodamos de MVP de teste, buscamos medir muito para dizer se vamos ou não vamos implementar para o negócio [...] fez o MVP e rodou 1 ou 2 vezes passou nas métricas fez sentido? [...] sim faz, então arruma a casa e vamos implementar isso como processo e não mais como protótipo. (GESTOR DA EMPRESA B, 2018)

Outro ponto destacado pelos sócios é ter uma empresa com diversidade de pessoas com características bem distintas, mas que saibam trabalhar em equipe, pois os problemas que eventualmente aparecem são consertados pelas pessoas e, muitas vezes, as ideias surgem por quem nem mesmo é da área. Segundo os empresários, são feitas reuniões todos os dias e nelas são colocados em pauta os problemas encontrados pelos clientes e, quase sempre, depois das reuniões, aprimora-se o MVP que irá resolver aquele problema.

[...] A diversidade é a chave do sucesso. Temos apenas uma pessoa mais técnica que veio da TI, trabalhando no CS (Customer Success) e implementação, o resto dos colaboradores vêm de áreas distintas [...] tem pessoal da administração, psicologia, design, contábeis, publicidade propaganda, relações públicas [...] são skills diferentes que fazem as coisas funcionarem [...] não usamos o tradicional PDCA para resolver os problemas [...] fazemos reuniões semanais e abrimos o erro para todos e, ali mesmo, surgem as soluções de pessoas que, muitas vezes, não são da área, mas sabem como a empresa funciona [...] (GESTOR DA EMPRESA B, 2018)

Esses apontamentos são corroborados por Ries (2012) que traz a ideia de que, à medida que a empresa vai criando o MVP, ela vai aprendendo, permitindo a aceleração dos processos. Devido à falta de informações do mercado, o primeiro MVP vai demorar muito mais tempo para ser feito do que o terceiro.

E, conforme fala dos sócios da EMPRESA B, isso ocorreu mesmo, e o MVP melhorou conforme eles foram aperfeiçoando as métricas e coletando mais dados do mercado e entendendo melhor os problemas dos seus clientes.

Hoje temos vergonha do nosso primeiro MVP de quando participamos do programa de aceleração [...] hoje os processos são diferentes e levamos muito menos tempo para montar os MVPs devido a quantidade de informações que já temos do mercado [...] dependendo do grau de complexidade do problema, a tomada de decisão é rápida e a implementação é mais rápida ainda. Se for um problema de um funcionamento de um botão, por exemplo, [...], mas se o problema afeta o sistema inteiro pode demorar até 4 meses para resolver [...] trabalhamos com *split* semanal e não diária, porque precisamos ter a garantia do teste. (GESTOR DA EMPRESA B, 2018)

Toda a *startup* é uma empresa e ela tem que gerar os resultados esperados. Como o mercado, hoje, é muito volátil a empresa tem que se adaptar ao meio fazendo com que os seus motores nunca parem; ela precisa se reinventar e continuar com sinergia (RIES, 2012). Segundo Ries (2012 p.160) “Manter o motor de crescimento de uma startup funcionando é difícil, mas a verdade é que todos os motores de crescimento acabam ficando sem gasolina”. Os gestores da EMPRESA B também destacam que o grande segredo do sucesso é atender bem aos clientes e adaptar o sistema para suprir melhor as carências de cada estabelecimento.

[...] A chave do sucesso é atender bem o cliente [...] se ele se sentir confortável ele vai dizer onde dói e quais as suas dificuldades no dia a dia [...] com paciência e bom atendimento conseguimos resolver o problema dele [...], pois quando tem a confiança conquistada ele mesmo nos liga e fala aonde está com dificuldades [...] fazemos isso com todos os nossos clientes [...] assim coletamos as informações de mercado que passa por uma análise da nossa equipe de CS [...] se vários estabelecimentos apresentam as mesmas dificuldades, nos reunimos e resolvemos aquele problema [...] nosso sistema, hoje, é plenamente mais simples que o nosso primeiro MVP [...] o mais importante para se conquistar a confiança é entregar exatamente o que o cliente pediu, caso contrário perdemos nossa credibilidade [...] (GESTOR DA EMPRESA B, 2018)

Outro ponto benéfico do planejamento da *startup* pelo modelo MVP destacado pela EMPRESA B é a capacidade de enxergar antecipadamente a necessidade de desenvolver parcerias empresariais, que segundo o relato dos sócios podem alavancar seu desempenho, porém dependem de um produto muito bem elaborado junto com as habilidades de negociação do time de vendas. No caso deles, essa equipe possui um canal de integração com a empresa IFOOD, sendo assim eles têm acesso compartilhado ao banco de dados dos clientes e isso permite a venda do sistema com maior eficiência.

A gente não tem vendedor presencial, realizamos as vendas via telefone [...] tínhamos alguns contatos de mercado, mas quem quer crescer não tem medo, vai ligar para o cliente e com argumentos vai oferecer o sistema [...] nossos maiores clientes são dos estados do Rio de Janeiro e São Paulo, somando mais de mil clientes [...] pergunta para qualquer um, a gente não tem renome, nada de especial, não é o nome que vai vender e sim o produto a ser ofertado [...] a gente trabalha com *inbound* e *outbound*, testamos algumas coisas com MVP, mas a grosso modo, é ligar para o cliente e oferecer o produto [...] temos parcerias com mais 6 ou 7 empresas em nível nacional e também com outras startups. Isso nos ajuda muito na captação de novos clientes; é praticamente uma troca de figurinhas. (GESTOR DA EMPRESA B, 2018).

## CONCLUSÃO

O presente estudo buscou investigar as premissas da formulação de um plano de negócios, assim como de um MVP, apresentando suas similaridades e diferenças. E, por meio de pesquisa aplicada, foram empreendidas ações estruturadas com vistas a atender ao objetivo proposto, como apontado a seguir:

- Compreender os caminhos metodológicos do Plano de Negócios SEBRAE e o modelo de MVP; e apontar as principais diferenças e semelhanças entre os modelos à luz de literatura e prática; - concretizado por meio da construção do Capítulo de Fundamentação Teórica, com as principais contribuições do referencial teórico já existente na área, para fundamentar análise e interpretação dos dados da pesquisa realizados na sequência.
- Identificar, sob o ponto de vista dos gestores, os principais benefícios e dificuldades na elaboração de um planejamento empresarial; - concretizado por meio da construção do Capítulo de Apresentação, Análise e Interpretação dos Resultados.

As percepções do estudo proporcionaram compreender e elaborar o quadro comparativo

apresentado a seguir (Quadro 1):

	<b>Plano de Negócios</b>	<b>MVP</b>
<b>Ambiente de Negócios</b>	Baixa Incerteza	Alta Incerteza
<b>Disponibilidade de informações prévias sobre o cliente</b>	Alta Disponibilidade	Baixa Disponibilidade
<b>Premissas do Modelo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejamento</li> <li>- Coleta de dados de clientes</li> <li>- Coleta de informações do mercado</li> <li>- Elaboração do escopo do negócio</li> <li>- Definir o que será ofertado produto ou serviço</li> <li>- Definir, missão, valores e objetivos</li> <li>- Definir um plano operacional, de marketing, de finanças e produção</li> <li>- Fazer análise de viabilidade do negócio</li> <li>- Coletar as informações através de <i>feedbacks</i> para melhoria do negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar proposta de valor</li> <li>- Criar um produto ou serviço</li> <li>- Mensurar métricas de desempenho</li> <li>- Criar um protótipo da ideia</li> <li>- Buscar ajuda de aceleradoras e incubadoras através dos programas de incentivo ao desenvolvimento de <i>startups</i></li> <li>- Entender os problemas a serem resolvidos</li> <li>- Buscar <i>feedbacks</i> dos clientes</li> <li>- Realizar o aperfeiçoamento do produto através de testes antes de lançar a versão ao mercado</li> </ul>
<b>Benefícios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevenir possíveis erros</li> <li>- Mensurar capacidade operacional</li> <li>- Estabelecer direção</li> <li>- Maior controle sobre as ações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar de programas de aceleradoras e incubadoras</li> <li>- Definir proposta de valor</li> <li>- Maior controle sobre as ações</li> <li>- MVP bem estruturado</li> </ul>
<b>Dificuldades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistência à mudança</li> <li>- Falta de informações do mercado e consumidores</li> <li>- Falta de capacitação gerencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Métricas mensuradas incorretamente</li> <li>- Proposta de valor não definida</li> <li>- MVP mal formulado</li> <li>- Clima organizacional ruim</li> </ul>
<b>Confiabilidade dos dados de mercado</b>	Alta confiabilidade	Baixa confiabilidade
<b>Dinamismo do mercado</b>	Baixo Dinamismo	Alto Dinamismo

Quadro 1: Comparativo entre os modelos Plano de Negócios e MVP

Fonte: Dados da pesquisa, (2018).

Como destaque, pode-se apreender que o Plano de Negócios parece mais indicado para quem tem pouca experiência no mercado, de forma a prever as dificuldades a enfrentar ao longo da operação. Entretanto, ele demora muito tempo para ser realizado e, dependendo da volatilidade do mercado se torna inviável sua utilização. Além do mais, nem sempre se apresenta como um bom documento para captar investimentos, caso isso venha a ser necessário. Já o modelo de MVP parece indicado para criação de uma empresa que visa rápido crescimento em um mercado rodeado de incertezas. Esse modelo se adapta melhor quando há poucas informações sobre o mercado, com alto dinamismo. Entretanto, exige cuidado na hora de formular as métricas de desempenho, pois estas podem impactar diretamente na qualidade do produto final.

Como similaridades, ambos os modelos exigem os *feedbacks* dos clientes para a melhoria de seus produtos ou serviços; sendo o relacionamento com os clientes fundamental para sua viabilização. Além disso, a diversidade dentro da empresa, e pessoas de diferentes áreas, possibilita uma agilidade na resolução dos problemas corriqueiros, além de melhorar o clima organizacional. Uma boa equipe de vendas ajuda na hora de ofertar o produto, impactando diretamente no desempenho financeiro da empresa.

Como limitações da pesquisa destacam-se aspectos de tempo e de recursos, que levaram à opção de concentrar a amostra em apenas empresas do estado do Rio Grande do Sul, na qual o contato fosse mais fácil de ser realizado. Como sugestão para estudos futuros, a partir dos insights gerados nesta pesquisa, pode-se realizar uma pesquisa descritiva para confirmar as diferenças e semelhanças entre Plano de Negócios e o modelo de MVP, com uma amostragem maior e estatisticamente relevante e também avaliar o impacto dos modelos de planejamento frente a investidores e/ou organizações especializadas em financiamentos empresariais (instituições financeiras tradicionais e da nova economia) por meio de pesquisas exploratórias e descritivas; ou testar a aplicabilidade do modelo MVP em uma empresa tradicional de alimentos por meio de uma pesquisa experimental. O importante é que se esteja sempre investigando e testando modelos que possam auxiliar no planejamento de novas empresas e, com isso, fomentar o espírito empreendedor, visando a contribuir para o desenvolvimento de empresas do ramo alimentício no País.

## REFERÊNCIAS

- ABIA Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação. Disponível em: <<https://www.abia.org.br/vsn/>>. Acesso em 21 ago. 2018.
- BARNEY, Jay B. Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.
- BAZZI, Samir. Contabilidade gerencial: conceitos básicos e aplicação. Curitiba: InterSaber, 2015.
- BESSONE, Hugo. Felicidade e sucesso sem obstáculos sob uma visão empresarial. Belo Horizonte: Sografe, 2000.
- BIAGIO, Luiz Arnoldo. Empreendedorismo: construindo seu projeto de vida. 2. ed. Barueri: Manole, 2012b.
- BIAGIO, Luiz Arnoldo. Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas. 2. ed. Barueri: Manole, 2012a.
- BLANK, Steve. Startup Manual do Empreendedor: o guia passo a passo para construir uma grande empresa. Rio de Janeiro: Atlas Book, 2014.
- CAMARGO, Camila. Planejamento Financeiro. Curitiba: Ibpex, 2007.
- CHÉR, Rogério. O meu próprio negócio. Negócio Editora. São Paulo, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor – São Paulo: Saraiva, 2006
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão da produção: uma abordagem introdutória. 3.ed. Barueri: Manole, 2014a.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de materiais: uma abordagem introdutória. 3.ed. Barueri: Manole, 2014b.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração: na administração das organizações. 9º Ed. Barueri: Manole, 2014c
- CHIAVENATO, Idalberto. Remuneração, benefícios, e relações de trabalho: como reter talentos na organização. 6. ed. Barueri: Manole, 2009
- CROITORU, Alin (Org.). The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers.: A review to a book that is 100 years old. Ournal Of Comparative Research In Anthropology And Sociology. Europa, fev. 2012. p. 137-148. Disponível em: <<http://compaso.eu/wp-content/uploads/2013/01/Compaso2012-32-Croitoru.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2018.
- DORNELAS, Jose Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- FINIT. Festival Internacional de Inovação e Tecnologia. 2017, Disponível em:



<<http://www.finit.mg.gov.br/>>. Acesso em 23 nov. 2018

GAJ, Luis. O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização. São Paulo: Editora Makron Books, 2002.

GEM. Relatório Executivo. 2017 Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL\\_web.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf)>. Acesso em 23 ago. 2018.

GITMAN, Lawrence J. Princípios da administração financeira. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin. Administração de Marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KUNSCH, Margarida M. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4a. ed. – revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. Introdução a pesquisa de marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Empreendedorismo. 1 ed. São Paulo: Pearson, 2012

NEVES, Roberto. Comunicação empresarial integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

RIES, Eric. A startup Enxuta. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro. Trad. Felipe Sobral. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração. São Paulo: ed. Atlas, 2013.

SALIM César, HOCHMAN, Nelson, RAMAL, Andréa e RAMAL Silvina. Construindo plano de negócios. Editora Campus. São Paulo, 2001.

SANT'ANNA, Armando. Propaganda: Teoria, Técnica, Prática. 7. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 1998.

SEBRAE. Como elaborar um plano de negócio. 2017 Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/documento-ensina-a-montar-plano-de-negocio,7f0c26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 03 out. 2017.

SEBRAE. Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. 2016 Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em 26 abr. 2018

SEED. Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development. 2017, Disponível em: <<http://seed.mg.gov.br/sobre/>>. Acesso em 23 nov. 2018

SILVA, Ernani João. Custos empresariais: uma visão sistêmica do processo de gestão de uma empresa. Curitiba: InterSaberes, 2016.

SILVA, Reinaldo Oliveira. Teorias da administração. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2001.

SOBRAL, Felipe; PECI, Alketa. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

TIMMONS, Jerry. New venture creation. Entrepreneurship in the 1990s. Boston, 1990.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de pesquisa em administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

WILDAUER, Egon Walter. Plano de negócios: elementos constitutivos e processo de elaboração. Curitiba: InterSaberes, 2012.