# A INTERFERÊNCIA DO MODELO DE NEGÓCIOS NAS STARTUPS

The business model interference in Startups

**OLIVEIRA, Leticia**
Centro Universitário de Jaguariúna

**FERNANDES, Rafaela**
Centro Universitário de Jaguariúna

**MANOEL, Thayane**
Centro Universitario de Jaguariúna

**Marques de O. Lopes, Kelly**
Centro Universitário de Jaguariúna

**RESUMO:** No mundo dos negócios no qual estamos vivendo, podemos notar várias inovações e atrações para novos empreendedores, tanto no ramo da tecnologia quanto no ramo de serviços, que possam trazer algum benefício para o cliente. Podemos destacar como inovações as empresas Startups, que são instituições desenvolvidas para criar novos produtos e/ou serviços em condições de extrema incerteza diante do mercado. Elas geralmente são empresas pequenas, mas que possuem grandes potenciais de crescimento devido às inovações tecnológicas que oferecem. Vale ressaltar que, nem todas têm um sucesso garantido e muitas das vezes acabam por fechar as portas, contribuindo para o aumento do índice das Startups que não obtiveram sucesso. Neste artigo trataremos dos motivos que levam as Startups de grande potencial de crescimento/desenvolvimento à falência. Um modelo de negócios sem estruturação, um planejamento mal elaborado ou até mesmo uma gestão que não tenha tanto conhecimento de mercado afeta diretamente no desempenho de uma Startups. A intenção deste artigo é, de expor as principais causas que levam as instituições à falência e os métodos que viabilizam os negócios para o caminho do sucesso. O objetivo no final desse artigo é mostrar que nem sempre a ideia em si é o suficiente para se sustentar, sendo necessário uma ação de empreendedorismo e administração.

**Palavras-chaves:** Startups, falência, modelo de negócios.

**Abstract:** In the business world we are living in, we can see a number of innovations and attractions for new entrepreneurs, both in technology and services, that can bring some benefit to the customer. We can highlight as innovations as Startup companies, which are institutions to create new products and / or services under conditions of extreme uncertainty in the market. They are often small businesses, but have large amounts of growth due to the technological innovations they cause. It is noteworthy that not all have a guaranteed success and often ended by closing as doors, contributing to the increase in the rate of unsuccessful startups. In this article, we deal with the reasons that lead to high-growth startups going bankrupt. An unstructured business model, poorly designed planning, or even management without market knowledge that directly affects a startup's performance. The intent of this article is to expose the main causes that lead to bankruptcy institutions and the methods

that make business viable to the path of success. The ultimate goal of this article is to show that an idea is not always sufficient to sustain, requiring entrepreneurship and management action.

**Key-words:** Startups; bankruptcy; business model.

## INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo nos deparamos com uma vasta diversidade de negócios e como fazê-los. Nesse âmbito, as Startups se consolidam cada vez mais como uma tendência do mercado atual, pois são fontes de ideias inovadoras e que oferecem serviços diferenciados aos consumidores. De acordo com o Sebrae (2014), as Startups surgem de um grupo de pessoas iniciando uma empresa, trabalhando com uma ideia diferente, escalável e em condições de extrema incerteza.

Ainda de acordo com o Sebrae (2014), tudo começou durante a época chamada de bolha da internet, entre 1996 e 2001. Apesar do termo ser usado nos EUA há várias décadas, a Bolha da Internet só ganhou visibilidade quando o termo ‘’Startup’’ começou a ser usado em todo o mundo.

De acordo com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), revelam que somente as Startups incubadas geraram mais de R$ 15 bilhões em faturamento e 53 mil empregos diretos de 2012 até 2015, neste contexto, a pesquisa revela que as Startups têm um impacto direto na economia do país (ANPROTEC, SEBRAE, 2016).

Apesar de toda essa fama que as Startups têm, elas tendem a declinar facilmente devido a diversos fatores, entre eles a falta de conhecimento do público alvo, a não aceitação do serviço pelos consumidores e, principalmente, a falta de um plano de negócio adequado. Um exemplo de uma Startup que, infelizmente, declinou diante da concorrência, foi a 99Taxi, que depois da criação da Uber precisou rever seus conceitos de planejamento e inovação e precisou se reinventar.

O plano de negócio é uma importante ferramenta de gestão extremamente utilizado em inúmeras empresas, e é preciso muita cautela e

coleta de informações para estruturá-lo. A princípio, um plano de negócio parece ser muito burocrático e cheio de detalhes, mas depois de finalizado ele oferece um panorama geral do negócio que você deseja abrir. No caso de uma Startup, ele não precisa ser tão detalhado quanto de empresas tradicionais, já que seus resultados são mais imprevisíveis, mas é necessário que se tenha uma visão de gestão diferente, um propósito e um problema que se queira resolver, assim, é necessário a construção de um modelo de negócios.

Conforme Ries (2012, p. 7), comenta:

> *[...] empreender é administrar. Uma Startup é uma instituição, não um produto, assim, requer um novo tipo de gestão especificamente constituída para seu contexto". Dessa forma, apesar da ampla aplicabilidade das ferramentas provenientes da Administração tradicional, uma nova necessidade surge — a de adaptá-las*. (Ries, 2012, p. 7)

O mundo dos negócios é como a vida: se movimenta o tempo todo. Transformações na economia, na tecnologia e no estilo de vida das pessoas refletem em como o mercado funciona. Como resultado, modelos tradicionais passam a dividir espaço com empresas que nascem sob uma nova lógica, uma boa ideia e um sonho: as Startups.

Assim, no Brasil, cresce cada vez mais o empreendedorismo por oportunidade, enquanto o empreendedorismo por necessidade diminui, esse é um fator positivo para a economia e desenvolvimento do país.

O termo Startup passou a ser utilizado para nomear empresas recém-criadas, que seja rentável e escalável (mais tarde explicaremos), podendo atingir qualquer área da tecnologia, desde que proponha inovação.

As Startups tiveram origem no Vale do Silício, na Califórnia, EUA, na década de 90, mas a região deu origem a grandes empresas desde 1960, como a Google, Microsoft e Apple. A década de 90 ficou marcada como ‘’bolha da internet’’, pois surgiam diversos empreendedores em busca de investimentos para suas inovações.

Nossos estudos serão baseados no planejamento e no plano de negócios, que são os principais motivos pela qual uma Startup pode declinar, através de pesquisas bibliográficas

## Conceituação de Startups

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), as Startups surgem de um grupo de pessoas que, em condições de extrema incerteza, trabalham à procura de um negócio que seja:

- Repetível*:* apto a entregar o mesmo produto ou serviço em grande escala.
- Escalável*:* capaz de aumentar receita, mas com custos crescendo em um ritmo lento.

Como o ambiente on-line permite o crescimento rápido, barato e em larga escala, a maioria das Startups são ligados à internet, mais precisamente na área de tecnologia e inovação, e atuam com sites e aplicativos. Elas precisam ter chances de expansão, obter alta lucratividade em curto prazo e que proponham inovações úteis para o mercado.

O número de Startups no Brasil praticamente dobrou em cinco anos. Segundo dados da Associação Brasileira de Startups (ABStartups), em 2012, início desse novo mercado, haviam cerca de 2.519 Startups. Em 2017, esse número pulou para 5.147. Atualmente, esse número é ainda maior, estando na faixa de 10 a 15 mil, mas muitas ainda não saíram do papel, estão em fase de criação e ainda não tem o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) que toda Startup deve ter.

Existem programas no Brasil que oferecem apoio às Startups, como o Start-Up Brasil (Programa Nacional de Aceleração de Startups). Esse programa teve a iniciativa do Governo Federal e foi criado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), com gestão da Softex e em parceria com aceleradoras, para apoiar as empresas nascentes de base tecnológica. O programa funciona por edições com duração de 1 ano, e cada edição tem duas chamadas públicas, uma para qualificar e habilitar aceleradoras e outra para a seleção de startups, com rodadas semestrais.

## Conceituação do plano de negócios

De acordo com o Sebrae (2019), o plano de negócios é o instrumento ideal para traçar um retrato do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor. É por meio dele que você terá informações detalhadas do seu

ramo, produtos e serviços, clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, pontos fortes e fracos do negócio, contribuindo para a identificação da viabilidade de sua ideia e da gestão da empresa.

Segundo Chiavenato (2005, p.60) o planejamento é a função administrativa que define os objetivos a atingir e estabelece os meios e programas para alcança–los. Daft (2005, p.152), argumenta que "das quatro funções administrativas: planejamento, organização, liderança e controle, o planejamento é considerado o mais importante". Planejamento assim significa "o ato de determinar as metas da organização e os meios para alcançá-las". (DAFT, 2005, p. 152). *"A maioria das pessoas não planeja fracassar, fracassa por não planejar."* (Jonh L. Becley)

Portanto, o plano de negócios é mais utilizado e adequado para empresas mais tradicionais do mercado, que não são ligadas a tecnologia e que não tem um crescimento exponencial como uma Startup, como por exemplo, pizzarias, mecânicas, restaurantes, entre outros. Nesses casos, o tempo de planejamento é maior, assim, deve-se estruturar um plano de negócios. Vale lembrar que, esse planejamento não elimina totalmente os riscos que seu projeto corre, mas faz com que eles diminuam, fazendo com que você tenha menos incertezas e medos diante do mercado.




**Fonte:** Sebrae Nacional

Todo plano de negócios tem um passo a passo a ser seguido, lembrando que pular alguma etapa do planejamento pode gerar problemas futuros. O primeiro passo para começar o plano de negócios é a análise de mercado. Nessa parte você conhece quem são seus concorrentes, seu público alvo, seu segmento de mercado e seus possíveis fornecedores. O segundo passo é posicionar seu produto ou serviço no mercado, mas esse processo só é concluído depois que você define o valor do seu produto perante os clientes, e o

que ele vai agregar na vida das pessoas. O terceiro passo é definir toda a parte financeira e operacional do seu projeto, como por exemplo, projeções sobre quanto esperam vender, sobre a capacidade produtiva que sua empresa tem, sobre quanto pretende gastar com funcionários e qual a tarefa de cada um. Por último, é indicado que você avalie todo o processo novamente, isso dá a oportunidade da correção de algum erro que você tenha cometido durante o planejamento e possa refazer.

*"Planejar é decidir de antemão qual é, e como será a sua vitória."*

(Rhandy di Stefano)

Existem alguns elementos que nos ajudam a definir o público alvo de cada Startup, ou seja, o perfil de seus consumidores. São eles: B2C, B2B, B2E, B2G, B2B2C e C2C. Vamos detalhar cada um deles.

**B2C:** ‘’*Business to Consumer’’* (da empresa para o consumidor): é uma operação comercial onde a venda de produtos/serviços é feita diretamente entre a empresa e o consumidor final/cliente. Esse formato exige menos compromissos dos clientes e seu tempo de venda é menor e mais simples. É mais aplicado em redes de varejo, como supermercados e lojas de departamento, lanchonetes, restaurantes, bares, cinemas, teatros e shows. Porém, nesse tipo de negócio, o maior desafio é conquistar o cliente, pois o perfil do consumidor final muda constantemente, bem como seus gostos, preferencias e hábitos. Deve-se sempre buscar uma forma de oferecer um atendimento personalizado para fidelizar o cliente.

**B2B:** *‘’Business to business’’* (de empresa para empresa): nesse segmento, o púbico alvo são outras empresas, e as transações realizadas são entre pessoas jurídicas. Por exemplo, uma rede varejista e prestadores de serviços precisa comprar produtos ou matérias-primas de terceiros para repassar para seu consumidor final. Esse serviço é considerado até mesmo quando a compra é realiza para consumo da própria empresa.

De acordo com Isabella Câmara (repórter da StartSe Turismo de Negócios LTDA), afirma: "*[...] para que uma Startup tenha sucesso no mercado B2B, é fundamental que a proposta de valor e o público-alvo estejam*

*completamente definidos e apresentados de forma clara. A partir desse alinhamento, o empreendedor pode começar a desenvolver uma estratégia adequada aos desafios do modelo de negócio escolhido. [...] "*

**B2E:** *"Business to Employee*" é a definição da relação entre funcionários e empresas, tem pontos em que se pode relacionar com o B2C, porém o cliente final é o próprio colaborador da empresa. O B2E acontece quando o próprio colaborador da empresa decide por adquirir os produtos por ela produzida.

**B2G:** "*Business to Government*" é a negociação entre a empresa e o governo como licitações. Um exemplo de B2G são as montadoras de veículos que tem por objetivo fornecer frota para atender a polícia.

**B2B2C:** "*Business to Business to Consumer*" é a negociação entre as empresas que visam atender a necessidade do seu cliente final com um custo acessível, podemos citar como exemplos o marketplace, que faz o intermediário da empresa com o cliente.

**C2C:** "*Consumer to Consumer*" é a aproximação do cliente para com a empresa, pois se trata de compras online onde o cliente não tem contato físico com a empresa. O C2C tenta aproximar ao máximo os dois lados para que se desenvolvam alianças de confiança.

**Conceituação de modelo de negócios**

Muitas pessoas confundem o plano de negócios que explicamos acima com o modelo de negócios. São conceitos diferentes, mas, certamente, são e devem ser complementares. Dentre muitas explicações que encontramos por aí, o modelo de negócios é a forma como a empresa cria, entrega e captura valor. Lembrando que o plano de negócios é um conjunto de informações e análises que o empreendedor deve realizar com a finalidade de provar se o projeto que se quer investir é viável ou não.

O conceito do modelo de negócios se tornou mais conhecido depois da criação do Canvas ou Business *Model Canvas*, na década de 90 que, de acordo com o Sebrae Paraná (2019), é conhecido como uma ferramenta de

planejamento estratégico que permite desenvolver e esboçar modelos de negócios novos ou existentes. Ou seja, é um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos. São eles:

1. Proposta de valor
2. Segmento de clientes
3. Canais
4. Relacionamento com clientes
5. Atividade-chave
6. Recursos principais
7. Parcerias principais
8. Fontes de receita
9. Estrutura de custos

Para melhor entendimento, fizemos uma entrevista pessoalmente com Rogério Narciso Gomes, professor e coordenador do curso de Marketing da UNIFAJ (Centro Universitário de Jaguariúna), onde ele explica um pouco mais sobre o que é o modelo de negócios e como ele se aplica nas Startups: *"Além da importância de um plano de negócios, a gente fala sobre a importância de um modelo de negócios. Em Startups, é mais importante se ter um modelo de negócios do que o plano de negócios em si. [...]. Então você tendo um modelo de negócios, seja ele vindo de um Canvas ou outro tipo de metodologia rápida, você consegue prevenir o que pode acontecer."*

**Modelo de negócios adequado para uma Startup**

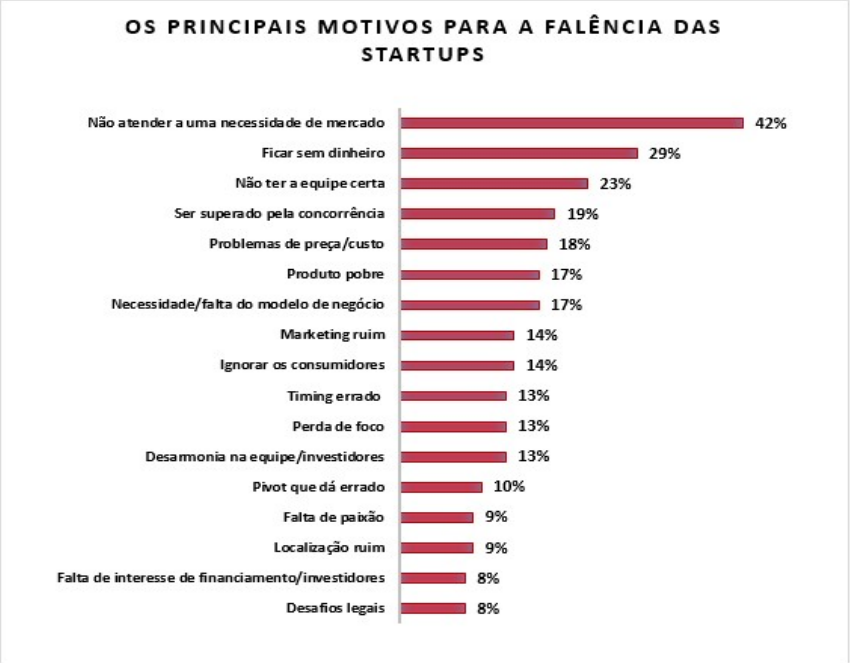
A criação e o desenvolvimento de uma Startup geralmente acontecem de forma muito rápida. O modelo de negócios também deve segui-la, não podendo ser complicado de fazer e que não demande muito tempo dos criadores. Para Startups, o Canvas seria a ferramenta essencial, pois é de fácil visualização e tem um tempo rápido de criação, e é isso que os empreendedores de Startups procuram, processos e ferramentas que facilitem seu planejamento. É importante lembrar que a estrutura do Canvas não precisa ser complexa e muito menos definitiva, afinal, as definições sempre estão em mudança e essa ferramenta permite que se façam alterações a qualquer momento. No caso de Startups, por serem inovações, coisas que ainda não vimos no mercado, não

tem nada no que se possa basear anteriormente, por isso a necessidade de um modelo com essas características.

Na segunda parte da entrevista com o professor Rogério, ele afirma que: "*Nas Startups não se tem muito tempo de construir um plano de negócios, pois ela vai navegar num vasto oceano azul. [...]. Se ela parar para fazer um plano de negócios, o que demanda muito tempo, ela vai se atrasar na questão da conquista do mercado. [...]. É por isso que uma Startup deve fazer o Canvas, sem ele é impossível saber para onde sua Startup está caminhando e tem 90% de chance de dar errado."*

## O índice de falha das Startups

Apesar de parecerem tentadoras, as Startups têm um alto índice de falha. De acordo com a companhia de informações sobre investimentos CB Insights, que pesquisou cerca de 101 Startups que faliram, cerca 70% delas foram à falência, sendo maior ainda em empresas de *crowdfunding* (empresas que precisam de investimentos em tempos de crise) na faixa de 97%. Dentre os motivos, identificamos que cerca de 17% é pela necessidade/falta de um modelo de negócios. O gráfico "O Principal Motivo para a Falência das Startups" abaixo demonstra todos os motivos citados na pesquisa:




Fonte: CB Insights

As Startups em geral têm um tempo de durabilidade muito baixo, não durando mais que 15 anos, e por isso são verdadeiras sentenças de morte. Em pesquisa recente realizada por pesquisadores da Instituição Dom Cabral sobre os motivos da mortalidade das Startups, apontam que 25% morrem com até 1 ano, 50% com até 4 anos e pelos menos 75% com até 13 anos após sua fundação.

De acordo com Paulo Valery, consultor do Sebrae (Serviço de Apoio às micro e pequenas empresas), 60% das companhias fecham por não ter um plano de negócios definido. "O que eu tenho visto é que essas empresas acabam focando mais nas oportunidades do que no próprio plano de negócios", disse Valery. De acordo com dados do Sebrae, de cada 100 empresas que abrem no Estado de São Paulo, 22 fecham. O número sobe para 24 no Brasil.

Especificamente sobre as Startups, Valery disse que como a maioria dos empreendedores é formada por jovens e que as ideias e a vontade de empreender acabam atropelando os processos de definição de metas e planejamento, itens essenciais para o sucesso do negócio. "Na maioria das vezes elas nascem com ideias maravilhosas, mas na prática isso não é viável. Por isso, é melhor planejar antes ‘’, completou.

Vesper (1990), destaca que o desempenho de um novo negócio depende de uma série de fatores, tais como: a hora certa, o lugar onde se instalar, educação e experiência, capacidade de mobilizar e trabalhar com parceiros, capacidade de girar o maior capital possível, e aplicar melhores práticas de gestão. Ou seja, um plano de negócio adequado inclui todos esses dados e informações necessárias e, se feito corretamente, minimiza grande parte dessas falhas.

De acordo com Drucker (1984), o sucesso de um negócio não é permanente, pois as empresas são criações humanas e suscetíveis a falhas, e são criadas com a intenção que sobrevivam para além da vida de seu fundador. Para finalizar nosso trabalho, vamos citar algumas Startups que infelizmente faliram com pouco tempo de ‘’vida’’, chegando ao fim no ano de 2018:

**Theranos**: fundada em 2003 por Elizabeth Holmes, prometia revolucionar o mercado dos exames de sangue com uma tecnologia inovadora: fazer a coleta para os exames com apenas uma gota de sangue. Chegou a ser considerada

uma das maiores Startups do mundo e alcançar o valor de US$ 1,4 bilhões de investimentos e tornou sua fundadora uma das bilionárias mais jovens do mundo. Porém, em 2016, Elizabeth foi acusada de fraude e foi investigada pela Comissão de Segurança e Câmbio (SEC) dos Estados Unidos, que regula o mercado de ações. Fechou as portas em setembro de 2018.

**Rethink Robotics:** empresa criada em 2008 por Frank Robe, voltada para o mercado de automação, produzia robôs focados em instalações de pesquisa e armazéns que interagissem com os humanos, levantou 149,5 milhões de dólares em investimentos e criou os robôs Baxter e Sawyer, que tinham rostos para se comunicar com as pessoas e era super fáceis de programar. Porém, não obtiveram sucesso nas vendas, com números muito abaixo do esperado, além de não conseguirem enfrentar a grande concorrência. Frank tentou vender a empresa, mas também não conseguiu, sendo assim, fechou as portas no dia 3 de outubro de 2018.

**Shyp:** fundada em 2013 por Kevin Gibbons, com objetivo de oferecer serviços de entrega por demanda, tentou expandir para outros lugares além de São Francisco (sua sede) mas não conseguiu manter um modelo de negócios escalável e fechou logo no início. Porém, a empresa foi comprada por outro investidor que está reestruturando a Startup para uma nova tentativa.

Podemos perceber que muitas Startups que tinham tudo para dar certo acabam falindo por vários motivos. De acordo com Paulo Valery, consultor do Sebrae, 60% das companhias fecham por não ter um modelo de negócios definido. *"O que eu tenho visto é que essas empresas acabam focando mais nas oportunidades do que no próprio plano de negócios",* disse Valery.

Especificamente sobre as Startups, Valery disse que como a maioria dos empreendedores é formada por jovens e que as ideias e a vontade de empreender acabam atropelando os processos de definição de metas e planejamento, itens essenciais para o sucesso do negócio. "Na maioria das vezes elas nascem com ideias maravilhosas, mas na prática isso não é viável. Por isso, é melhor planejar antes ".

## Conclusão

O desenvolvimento desse artigo nos possibilitou uma análise mais ampla sobre como um plano de negócio pode interferir diretamente em uma Startup, tanto positivamente como também de uma forma negativa. Além disso, também permitiu um entendimento maior dando ênfase nos principais motivos que levam as Startups à falência, através de pesquisas feitas por diversos autores citados no decorrer do artigo.

De um modo geral, através de entrevistas e pesquisas feitas para o artigo, vimos que a maioria das pessoas que decidem montar uma Startup não investem em um modelo de negócio bem estruturado e, com um bom planejamento, justamente por quererem resultados imediatos e acabam optando por entrar em um mercado totalmente incerto de olhos fechados. Por esse motivo, muitas acabam ficando pelo caminho pois, como mostramos ao longo do trabalho, sem um modelo de negócio as chances de dar certo são mínimas, especificando assim a total importância do modelo de negócio em uma Startup.

Ao comparar pequenas empresas que estão tendo sucesso por seguirem pelos caminhos corretos com outras que decidiram arriscar e não fizeram um planejamento adequado, chegamos aos resultados de que 17% foram a falência pela falta de um modelo de negócios. Com isso, concluímos que a importância de se prevenir com um modelo de negócios é fundamental para o sucesso de uma Startup e, caso não seja utilizado, as consequências que isso gera para os investidores são totalmente significativas e comprometem diretamente o andamento da empresa.

As dificuldades encontradas pelo grupo foram em relação a falta de livros e artigos sobre Startups. Visitamos bibliotecas e não encontramos nenhum livro sobre o tema específico, isso dificultou o desenvolvimento do trabalho, pois não tínhamos muitas referências relevantes.

## REFERÊNCIAS:

Ana Carolina Monteiro de Souza, **O que é uma Startup? Entenda como funciona esse tipo de empresa**, Disponivel em: <www.blogsenacsp.com.br>. Acesso em: 05/ago/2019.

ARRUDA, Carlos; NOGUEIRA, Vanessa; COZZI, Afonso; COSTA, Vinícius. **Causa da mortalidade das Startups brasileiras: o que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no Mercado.** Fundação Dom Cabral – FDC, 2014.

Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) - **Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil/Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores.** – Brasília, DF: ANPROTEC: SEBRAE, 2016. Disponível em: <www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo_ANPROTEC_v6.pdf>

Acesso em: 07/nov/19.

**B2C, B2B, B2E, B2G, B2B2C, C2C E D2C: o que é e qual a diferença entre eles,** Disponível em: <https://blog.olist.com/o-que-e-b2c-b2b-b2e-b2g-b2b2c-c2c-e-d2c-como-funcionam/ > Acesso em: 12/nov/2019

CRUZ, Bruna. **Plano de Negócios e Planejamento: Sua Importância Para o Empreendimento.** Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0127.pdf>Acesso em 15/out/19.

Câmara, Isabella. **O que é B2B? E B2C? Aprenda quais os tipos de negócio e como funcionam,** Disponivel em <https://www.startse.com/noticia/nova-economia/corporate/45103/b2b-b2c-e-mais> Acesso em: 10/nov/2019

**Canvas: como estruturar seu modelo de negócios,** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/canvas-como-estruturar-seu-modelo-de-negocio,6dab288acc58d510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em 14/nov/2019.

CHIAVENATO, Idalberto**. Administração: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro**: Elsevier, 2007.

DAFT, R. L. **Administração. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning,** 2005.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

Lam, Camila. **Quais são as diferenças entre modelo e plano de negócios,** Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/quais-sao-as-diferencas-entre-modelo-e-plano-de-negocio/> Acesso em 14/nov/2019

Meneghetti, Luana. **Falta de plano de negócio fecha 60% das micro e pequenas empresas,** Disponível em**:** https://www.dci.com.br/economia/falta-de-plano-de-negocios-fecha-60-das-micro-e-pequenas-empresas-1.590055> Acesso em: 12/nov/19.

**O Programa Start-Up Brasil,** Disponivel em: <https://www.startupbrasil.org.br/sobre_programa/> Acesso em: 29/out/19.

RIES, Eric**. A Startup Enxuta**, Disponível em: <http://s-inova.ucdb.br/wp-content/uploads/biblioteca/a-startup-enxuta-eric-ries-livro-completo.pdf> Acesso em: 15/out/19.

Salomão, Karin. **Startups que morrerão em 2018 ensinam lições para 2019,** Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/startups-que-morreram-em-2018-ensinam-licoes-para-2019/> Acesso em 14/nov/19

Shu, Catherine. ***Shyp is preparing for a comeback under new management*,** Disponível em: <https://techcrunch.com/2019/06/15/shyp-is-preparing-for-a-comeback-under-new-management/> Acesso em 14/nov/2019

Time Contrusite, **O que significa a sigla B2C?** Disponível em: <https://www.construsitebrasil.com/blog/ver-post/208/o-que-significa-a-sigla-b2c> Acesso em 07/nov/2019>

**Tudo que você precisa saber para criar o seu plano de negócio,** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD> Acesso em: 07/nov/2019.

VESPER, Karl H. **New venture strategies**. University of Illinois at UrbanaChampaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1990.

## SOBRE OS AUTORES

Leticia Zamora de Oliveira, 22 anos, atualmente estou a procura de uma oportunidade no mercado de trabalho, cursando o 6º semestre de Administração no centro universitário de Jaguariúna (UNIFAJ)
Email para contato: leticiaoliveira011@hotmail.com

Rafaela Santos Del Buono Fernandes, 21 anos, atualmente trabalho na empresa Bene's Malhas localizada em Serra Negra, estou cursando o 6° semestre de Administração no Centro Universitario de Jaguariuna (UNIFAJ).
Email para contato: rafaella.jb89@gmail.com

Thayane de Assis Manoel, 23 anos, trabalho atualmente na empresa Unicharm do Brasil Ltda como assistente logística, estou cursando o 6º de Administração no Centro Universitário de Jaguariúna (UNIFAJ).
Email para contato thayaneassis.manoel@outlook.com