

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO**  
**CURSO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**ÂNGELO SETTE DA SILVA**

**A IMPORTÂNCIA DO CANVAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS**  
**STARTUPS:**  
**Um Estudo de Caso**

**São Leopoldo**  
**2017**

ÂNGELO SETTE DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO CANVAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS  
STARTUPS:  
Um Estudo de Caso**

Artigo apresentado como requisito parcial  
para obtenção do título de Bacharel em  
Sistemas de Informação, pelo Curso de  
Sistemas de Informação da Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Profa. Dra. Rosemary Francisco

São Leopoldo

2017

## A IMPORTÂNCIA DO CANVAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS STARTUPS: Um Estudo de Caso

Ângelo Sette da Silva\*

Profa. Dra. Rosemary Francisco\*\*

**Resumo:** *Startups* são empresas inovadoras que possuem um modelo de negócio que ganhe escalabilidade, tornando o seu crescimento exponencial. Acredita-se que a maior parte das *Startups* são altamente rentáveis devido a fama de algumas como Facebook, Uber, Netflix, etc., porém são poucas as conhecidas, pois a maior parte delas falham. Segundo um estudo realizado pela *Startup Farm*, 74% das *Startups* fecharam após cinco anos de existência, sendo 18% antes de completar dois anos. Atualmente a maior parte das *Startups* utilizam uma ferramenta conhecida como Canvas para desenvolver seu plano de negócios, devido a sua facilidade, simplicidade e forma de visualizar todos os elementos do modelo de negócio. Apesar de todos os seus benefícios, será que o Canvas consegue realmente fornecer todo apoio necessário para as *Startups* realizarem o seu planejamento estratégico? Este estudo buscou entender se o Canvas é suficiente para o uso do planejamento estratégico das *Startups*, onde foi realizado entrevistas em *Startups* incubadas na UNITEC, buscando entender como o seu planejamento estratégico é realizado. Entre os resultados da pesquisa destaca-se as principais ferramentas que são utilizadas pelas *Startups* para o planejamento estratégico. Estes resultados contribuem para identificar se o Canvas é suficiente para o planejamento estratégico das *Startups*, além da criação de uma lista de recomendações para as *Startups*.

**Palavras-chave:** *Startups*. Planejamento Estratégico. Canvas.

### 1 INTRODUÇÃO

Com ideias inovadoras, e totalmente escaláveis, as *Startups* são empresas que vem crescendo, seus objetivos solucionar os mais variados problemas existentes, ou otimizar, baratear uma solução já existente. As *Startups* são modelos de negócios que operam com alto grau de incerteza e que geralmente tem um grande potencial de crescimento (CAVALHEIRO, 2015).

Em estudo realizado por uma aceleradora referente a mortalidade das *Startups*, foram analisadas 191 *Startups* brasileiras de 2011 a 2016, e concluiu que 74% delas fecharam após cinco anos de existência, sendo 18% delas antes de

---

\* Graduando em Sistemas de Informação pela UNISINOS. E-mail: angelosettes@gmail.com.

\*\* Doutora em Administração pela UNISINOS. E-mail: rosemaryf@unisinobr.

completar dois anos. Entre um dos principais motivos estava o desalinhamento entre a proposta de valor e o interesse do mercado. (STARTUP FARM, 2016).

Segundo Ries (2012) as *Startups* têm dificuldade em administrar a inovação e, como seus produtos são inovadores, há certa dificuldade em validá-lo. O autor afirma que diversas das ideias das *Startups* não fazem grande diferença, pois são pequenas otimizações em produtos existentes, sendo poucas ideias realmente disruptivas.

Blank (2014), defende assim como Ries (2012), que a maior causa do fracasso das *Startups* não se encontra no produto, mas nos novos clientes e mercados. Tendo seu foco apenas no desenvolvimento do produto, mas sem saber se haverá compradores, falta às *Startups* um modelo de planejamento estratégico comprovado que não as deixe fadadas ao fracasso.

De acordo com Cavalheiro (2015) a metodologia mais utilizada pelas *Startups* para a elaboração do seu planejamento estratégico é o Canvas de Osterwalder e Pigneur (2011). Esta ferramenta tem como objetivo ser algo prático de se fazer, contendo todo plano de negócios em apenas uma folha. Segundo Nardes e Miranda (2014), o Canvas é mais adequado para as *Startups* do que o plano de negócios convencional, pois o Canvas é mais dinâmico e versátil de realizar que o plano de negócios.

Desta forma, este trabalho tem como objetivo principal analisar se o uso do Canvas é suficiente para o uso do planejamento estratégico das *Startups*. Entre os objetivos específicos, destacam-se entender o conceito de planejamento estratégico e suas principais ferramentas, descobrir a diferença entre empresas comuns e *Startups*, verificar como as *Startups* da UNITEC realizam seu planejamento estratégico, e elaborar uma lista de recomendações para auxiliar no planejamento das *Startups*.

A presente pesquisa buscou analisar como as *Startups* têm utilizado o Canvas, e como têm realizado o seu planejamento estratégico, além de sugerir uma lista de recomendações para as *Startups*. Sob o ponto de vista acadêmico, há poucas publicações que estudam como o planejamento estratégico das *Startups* é realizado, porém a maior parte afirma que o Canvas é necessário para as *Startups*. (SCHWARZKOPF, 2016).

Na sequência desta seção o presente estudo apresenta o referencial teórico que aborda os seguintes assuntos: o conceito de planejamento estratégico e suas

principais ferramentas, o conceito de *Startup*, como as *Startups* realizam o seu planejamento estratégico, e os fatores que influenciam em seu fracasso. Em seguida, é abordado o método de pesquisa escolhido, a definição da unidade de análise, o procedimento de coleta e análise de dados e o plano de análise dos dados. Após, a análise e discussão dos resultados, que aborda as ferramentas de planejamento estratégico, o valor do Canvas para as *Startups*, a elaboração do modelo de negócio e o fechamento dos resultados. E por fim, se encontra a conclusão do trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O Planejamento Estratégico tem como objetivo organizar a empresa para suas tomadas de decisões tanto no presente quanto no futuro, ele que norteia como a empresa vai chegar em seus objetivos, e quais são as melhores estratégias para a empresa. O planejamento auxilia a empresa a se manter competitiva, podendo determinar o sucesso ou insucesso de uma organização e é importante para todos os tipos de empresa, independente do seu tamanho, área e negócio.

#### **2.1.1 Definição de Planejamento Estratégico**

Para Almeida (2003), o planejamento estratégico é uma técnica que busca analisar o ambiente de uma organização para entender quais são suas oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos para atingir sua missão e, com este entendimento, traçar quais são os métodos, objetivos e direção que a empresa deverá seguir para aproveitar as melhores chances e evitar imprevistos.

O planejamento estratégico sempre deve ser revisto com o passar do tempo, ou sempre que os objetivos da empresa se alterarem. Fischmann e Almeida (2009) dizem que deve ser revisto anualmente para atualizar suas informações. Segundo Chiavenato (2007), a estratégia empresarial deve se basear em três componentes básicos:

- a) ambiente: oportunidades, restrições, limitações, coações e ameaças oferecidas pelo mercado;
- b) empresa: missão e visão da empresa, seus recursos, competências e habilidades, pontos fortes e fracos, compromissos e objetivos;
- c) adequação entre ambos: o elo que liga a empresa ao ambiente, visando a organização obter o maior retorno possível das oportunidades externas e estar preparada para todas as possíveis ameaças, coações e contingências ambientais.

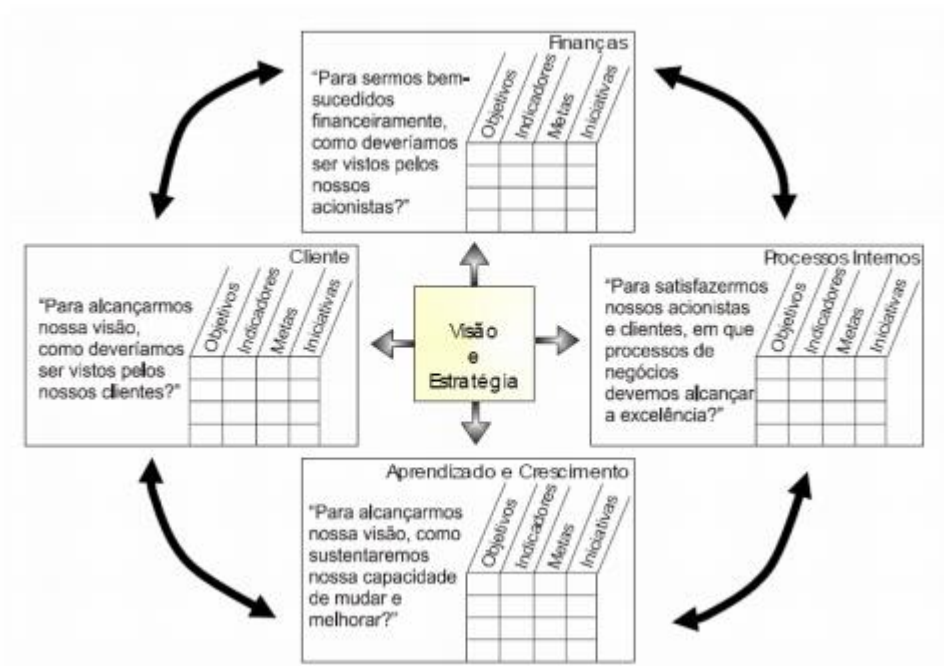
### **2.1.2 Ferramentas Para Elaboração de um Planejamento Estratégico**

Existem diversas ferramentas que podem auxiliar as empresas neste processo. Chiavenato (2007) afirma que entre as principais ferramentas de planejamento estratégico estão, *Balanced Scorecard* (BSC), Análise SWOT e Cinco Forças de Porter. Segundo Dornelas (2013), o modelo de negócio é como a empresa funciona e cria valor, podendo ser englobado dentro do planejamento estratégico, e tem como suas principais ferramentas o plano de negócios e Canvas.

#### **2.1.2.1 *Balanced Scorecard* (BSC)**

Silva e Callado (2013) descrevem o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta gerencial que tem como objetivo mensurar o desempenho empresarial financeiro e não financeiro a curto, médio e longo prazo, alinhado com as suas estratégias divididas em perspectivas. As perspectivas são divididas em clientes, processos internos, financeiras, funcionários e sistemas. A Figura 1 ilustra o formato do BSC.

Figura 1 - Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan & Norton (1997)

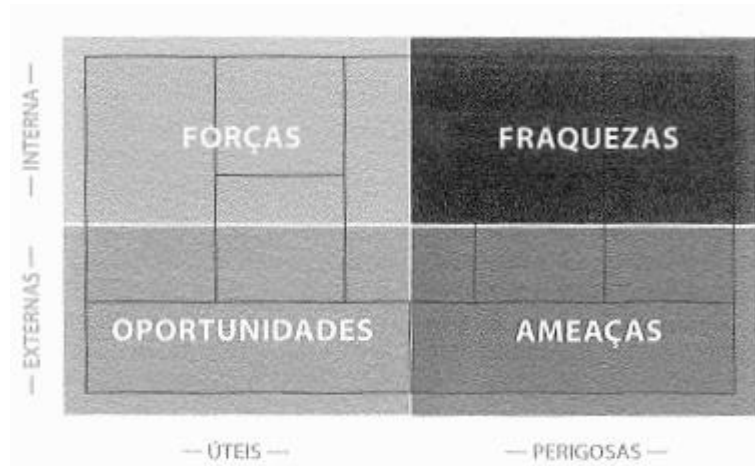
Já para Barbosa Junior (2005) o BSC são indicadores de desempenho que derivam das estratégias, missão e valores da empresa que não se limitam às informações econômicas e financeiras. Elas correspondem à comunicação de estratégia empresarial em todos os níveis, e cada perspectiva é integrada uma a outra, pois assim contribuem para o sucesso empresarial.

O BSC é um processo contínuo, assim deve estar sempre atualizado com a visão e estratégia empresarial, sendo fundamental a realização de *feedback* constante em cada iniciativa tomada. Além disso, é necessário verificar se os objetivos estão sendo alcançados e se é necessário ajustar a estratégia definida anteriormente pela empresa. (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### 2.1.2.2 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta que auxilia na tomada de decisão, tendo como objetivo obter informações externas e internas do ambiente onde a organização está inserida. (KOTLER, 1988). As informações são provenientes de quatro categorias, Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weakness*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) onde elas formam a sigla SWOT. A Figura 2 ilustra o formato da análise SWOT.

Figura 2 - Formato análise SWOT



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

As definições das categorias da análise SWOT são:

- a) força: pontos fortes da organização;
- b) fraquezas: fraquezas da organização do ponto de vista do dirigente e clientes;
- c) oportunidades: permitem a organização continuar a crescer no mercado;
- d) ameaças: requer preparação para enfrentar situações de turbulência.

A análise SWOT busca potencializar forças internas, corrigindo as fragilidades, aproveitando as melhores oportunidades e assim se protegendo das ameaças externas. Ela possui algumas fragilidades, como não quantificar o efeito de cada fator no planejamento estratégico da organização. (MASOZERA et al., 2006). Contudo, ela ainda pode fornecer uma boa base para a formulação estratégica. (KAJANUS et al., 2004).

### 2.1.2.3 Cinco Forças de Porter

O modelo de Porter (1979) ajuda a analisar o ambiente competitivo que a organização se encontra realizando uma reflexão sobre cinco forças. O objetivo é auxiliar a organização a compreender o meio em que está inserida, e assim conseguir vantagem competitiva. A Figura 3 ilustra o formato das Cinco Forças de Porter.



Figura 3 - Representação gráfica das Cinco Forças de Porter



Fonte: Porter (1979)

As cinco forças propostas por Porter (1979) são:

- a) entrantes potenciais: novos concorrentes têm desejo de alcançar uma parcela de clientes, podendo trazer atrativos diferentes, como produtos melhores e preços mais baixos;
- b) poder de negociação dos compradores: compradores que adquirem a maior parte das vendas do vendedor tem grande poder sobre o preço do produto final, pois acabam barganhando devido a quantidade comprada, sendo o principal cliente do vendedor;
- c) poder de negociação dos fornecedores: indústria fornecedora dominada por poucas companhias, fornecedor tem mais poder sobre o preço e para quem quer vender;
- d) produtos substitutos: produtos novos que ainda não existem no mercado e que podem tornar o produto da organização obsoleto;
- e) concorrentes existentes: já são consolidados no mercado, porém buscam continuamente uma melhor posição no mercado, muitas vezes atacando a organização.

#### 2.1.2.4 Plano de negócios

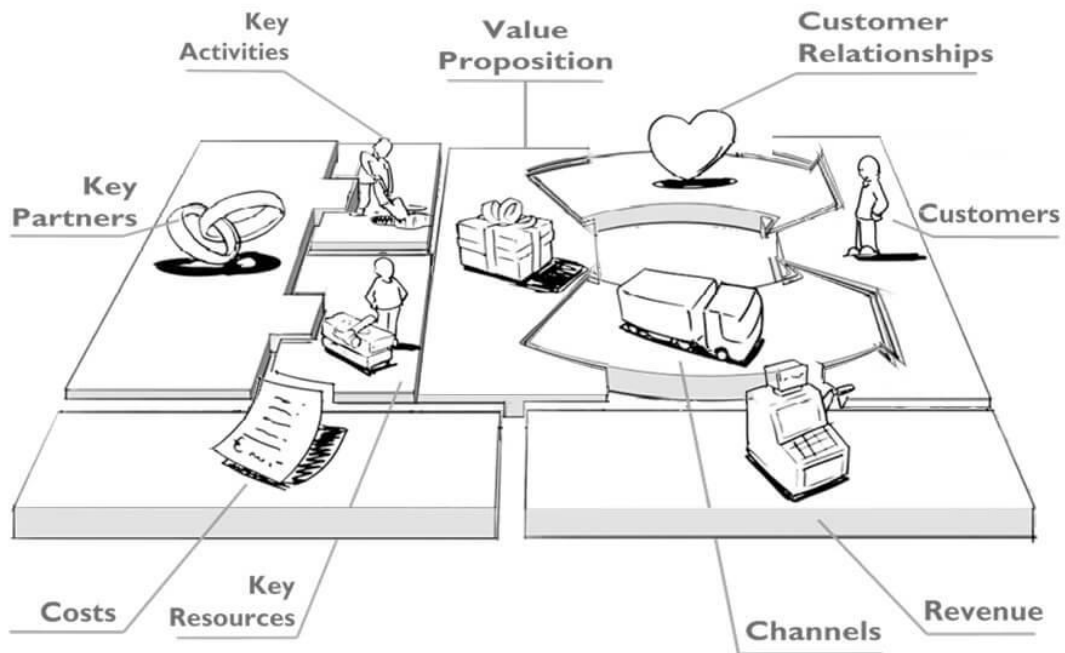
O plano de negócios é um conjunto de documentos, que serve como base para a estratégia da empresa, auxiliando a empresa a cumprir com a sua visão e atingir seus objetivos e metas propostas. (DORNELAS, 2013). Segundo Abrams (2011), o plano de negócios deve ser formado pelos seguintes documentos:

- a) descrição geral da empresa;
- b) descrição geral dos produtos/serviços;
- c) plano estratégico;
- d) plano de marketing;
- e) plano operacional;
- f) plano organizacional e de recursos humanos;
- g) plano financeiro e econômico, e projeção financeiras.

#### 2.1.2.5 Canvas

O Canvas foi criado com objetivo de ser algo prático de se fazer, onde se utiliza um quadro com nove componentes fundamentais de um modelo de negócio. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011). A sua grande vantagem é que através dele é possível ter uma comunicação visual e integral de todos os elementos fundamentais do modelo de negócio. A Figura 4 ilustra o formato do Canvas.

Figura 4 - Modelo de Negócio – Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

O Canvas possui nove componentes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011):

- a) segmentos de clientes: o grupo de pessoas que a organização pretende atender;
- b) proposta de valor: serviços ou produtos que agregam valor para os clientes;
- c) canais: os canais por onde a organização alcança o cliente;
- d) relacionamento com clientes: como se dará o relacionamento junto ao cliente;
- e) fontes de receita: modo como a organização vai gerar receita;
- f) recursos principais: o que é necessário para a organização funcionar;
- g) atividades chave: as principais atividades da organização;
- h) parcerias principais: são as possíveis parcerias com terceiros;
- i) estrutura de custo: todos os custos envolvidos na organização.

O planejamento varia de empresa para empresa, como no caso das Startups, que atuam em um ambiente incerto e com muitas dúvidas. Mais detalhes sobre as

características das *Startups* e sua forma de trabalhar com o planejamento estratégico é apresentado a seguir.

## 2.2 *STARTUP*

Segundo Cavalheiro (2015), o termo *Startup* foi popularizado no segmento de tecnologia, o que leva as pessoas a entenderem que é algo ligado a tecnologia, porém são empresas escaláveis devido ao seu modelo de negócio simples e barato, tendo sua capacidade crescimento exponencial. Para Perin (2015), *Startups* trazem um novo conceito: empresas inovadoras criadas para desenvolver modelos de negócio com velocidade.

Conforme Grahan (2012), quando existe um grande potencial de escalabilidade de uma empresa, se assume que exista um grande mercado que gostaria de utilizar o produto ou serviço oferecido pela mesma. Com base nisso, tem que se criar uma necessidade do produto ou serviço.

Perin (2015) descreve cinco aspectos que definem o que é uma *Startup*: um grupo de pessoas com as mesmas ideias, um modelo de negócio flexível, no qual o negócio possa ser replicável em outras áreas, capacidade de crescer rapidamente, e incerteza de sucesso de negócio. Conforme descrito por Perin (2015, p. 10) *Startup* é: “um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócio repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza”.

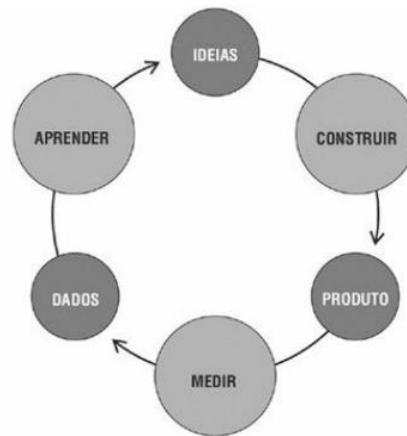
Ries (2012) afirma que não se define uma *Startup* pelas suas atividades, setor, economia ou tamanho, e sim como uma instituição humana que tem como ideal solucionar algum problema a um grande número de pessoas, pois “uma *Startup* não consiste em um produto, em uma inovação tecnológica ou até mesmo em uma ideia brilhante. Uma *Startup* é maior que a soma de suas partes; é uma iniciativa intensamente humana”. (RIES, 2012, p.25).

### 2.2.1 *Lean Startup*

Eric Ries (2012) desenvolveu uma metodologia conhecida como *Lean Startup* (em português, *Startup Enxuta*) que tem como base a metodologia *Lean* desenvolvida pela Toyota. Como as *Startups* são diferentes das empresas tradicionais, o seu plano de negócio muitas vezes não é válido, por isso Ries (2012)

defende que as *Startups* devem realizar um ciclo de *feedback* conhecido como construir-medir-aprender até conseguir definir seu plano de negócio, produto e clientes. A Figura 5 ilustra como deve funcionar o ciclo de *feedback* proposto por Ries (2012).

Figura 5 - Ciclo de Feedback: Construir-Medir-Aprender



Fonte: Ries (2012)

Através desse ciclo as *Startups* conseguem validar todas as suposições levantadas durante a criação do negócio. (RIES, 2012). Primeiramente as *Startups* devem descobrir o que desejam aprender, onde se levanta ideias dos experimentos que serão desenvolvidos. Após a *Startup* deve definir quais são as métricas que serão utilizadas para avaliar como foi o experimento, e assim desenvolver o experimento, ou seja, o produto/serviço.

Segundo Ries (2012) as *Startups* devem desenvolver um produto mínimo viável (MVP - *Minimum Viable Product*) que é o protótipo do produto desenvolvido com o mínimo de recursos, no qual deve constar as funcionalidades básicas para o seu funcionamento. Após a construção do MVP, ele deve ser entregue aos clientes para experimento, as métricas pré-definidas irão gerar dados que as *Startups* deverão estudar e assim aprender gerando novas ideias para o seu negócio.

Este ciclo deve ser repetido até a *Startup* conseguir definir o seu plano de negócio. Este ciclo pode ser infinito, pois como se encontra em um ambiente incerto, ter novas funcionalidades em seu produto pode não ser aprovado pelo cliente. Assim as *Startups* devem sempre aprender com os dados gerados, criar novas ideias, lançar novos MVPs e ir gradativamente crescendo e encontrando o seu espaço.

### 2.2.3 Planejamento estratégico e *Startups*

As grandes empresas já convivem com modelos de negócios comprovados e estáveis, além de ter um histórico operacional tanto dela, quanto das concorrentes. (NARDES; MIRANDA, 2014). Do outro lado, se encontram as *Startups* que têm dificuldade em realizar um planejamento e definir um modelo de negócio devido a imprevisibilidade do mercado onde ela está inserida. (CAVALHEIRO, 2015)

As *Startups* precisam de algo que seja prático de realizar, e que evolua rapidamente com ela. Dornelas (2013) defende que o Canvas funciona muito bem para as *Startups*, pois é dividido em componentes que conseguem compreender os principais elementos de um plano de negócio, além de poder ser realizado em apenas uma folha, podendo ser alterado e descartado com facilidade. Cavalheiro (2015) verificou que para planejamento estratégico e execução a maior parte das *Startups*, 36,45%, utilizam o Canvas proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), e a segunda maior utilizam a *Lean Startup* de Ries (2012) com 32,51%.

### 2.2.4 Fatores que influenciam o fracasso das *Startups*

Após entrevistas e questionários com vários empreendedores e pessoas do ecossistema de *Startups*, Cavalheiro (2015) constatou que as mesmas têm dificuldades em estabelecer objetivos, além da implantação e validação do produto mínimo viável no mercado. Segundo os entrevistados, o principal problema das *Startups* está relacionado com seu produto ou serviço, que não resolve um problema real. Outro problema está relacionado a não existência de mercado ou cliente para o produto. O Quadro 1 ilustra os principais fatores que levam as *Startups* ao fracasso.

Quadro 1 - Pergunta Q2 da Pesquisa Quantitativa

### Classifique os principais fatores que levam ao fracasso de *startups* de TI

	Principal fator	Segundo fator	Terceiro fator	Quarto fator	Fator menos relevante	Total
Produto/serviço não resolve um problema ou não melhora algo que não está bom	51,83% 99	20,94% 40	10,47% 20	9,42% 18	7,33% 14	191
Incapacidade de escalar	11,11% 15	20,74% 28	25,19% 34	25,93% 35	17,04% 23	135
Falta de investidores	10,19% 11	15,74% 17	22,22% 24	25,93% 28	25,93% 28	108
Mercado inexistente/sem clientes	27,81% 42	34,44% 52	17,22% 26	11,26% 17	9,27% 14	151
Dificuldade técnicas	0,00% 0	12,50% 10	38,75% 31	21,25% 17	27,50% 22	80
Dificuldades de gestão	8,66% 11	18,90% 24	19,69% 25	33,07% 42	19,69% 25	127
Demora no lançamento do produto/serviço	2,11% 2	20,00% 19	23,16% 22	21,05% 20	33,68% 32	95
Empreendedor sonha mais que realiza	24,34% 37	14,47% 22	19,08% 29	17,11% 26	25,00% 38	152

Fonte: Cavalheiro (2015)

Telles (2013), afirma que a maior parte dos problemas das *Startups* está ligada diretamente ao planejamento estratégico, que uma *Startup* não precisa necessariamente de grandes investimentos, mas sim de uma estratégia que se adeque a sua ideia, e assim vir a se tornar um produto ou serviço.

Silva (2013) verificou que existem oito razões que estão relacionadas ao insucesso de *Startups*, destes quatro estão relacionados a problemas de planejamento estratégico. São eles (SILVA, 2013):

- a) produto: dificuldade na validação, falta ou excesso de diferenciação, material de difícil aquisição;
- b) mercado: inexistência do mercado, produto não aceito pelo mercado, mercado muito competitivo;
- c) estratégia: planejamento inconsistente, falta de marketing, alocação de recursos errada, falta de um plano de contingência;
- d) operações: iniciar o negócio sem recursos, não cumprimento do plano de negócio, rigidez, protótipo inadequado, falta de plano comercial.

## 2.3 TRABALHOS RELACIONADOS

Com a evolução da tecnologia e a redução nos custos para começar uma empresa inovadora, o número de *Startups* vem crescendo, junto delas as pesquisas relacionadas ao seu planejamento estratégico. A literatura sobre planejamento estratégico é grande, porém focado em modelos de empresas tradicionais, não nas *Startups* que tem um mercado incerto, e modelos de planejamento ainda a serem definidos.

Nardes e Miranda (2014) afirmam que as *Startups* e as empresas tradicionais possuem grandes diferenças, que nelas se confirmam a necessidade das *Startups* utilizarem o Canvas no lugar de um plano de negócio convencional, pois através dele é mais fácil de modelar a *Startup* de acordo com as adversidades que surgem, as mudanças de objetivos e também não tão burocrático. Eles ainda acreditam que o Canvas não é determinante para o sucesso ou fracasso, mas é de grande auxílio. O presente trabalho validou se o Canvas é mais fácil de modelar o negócio do que o plano de negócios nas *Startups*, como Nardes e Miranda (2014) afirmam.

Ghezzi, Cavallaro e Balloco (2015), compararam quatro *Startups* onde duas delas utilizavam o Canvas e as outras duas o plano de negócio convencional. Eles constataram que as *Startups* que utilizaram o Canvas atingiram objetivos e estágios empresariais mais rápido que as tradicionais, em até metade do tempo. Eles acreditam que o plano de negócio é útil, porém em ambientes estabilizados e previsíveis, e definem que o Canvas deve ser a primeira prioridade de novos de negócios, e assim que estabilizado deve ser desenvolvido um plano de negócio para refinar o Canvas. O presente trabalho buscou entender se o Canvas realmente é suficiente para as *Startups*, podendo ou não, confirmar a definição deste artigo sobre o Canvas ter de ser sua primeira prioridade.

Schwarzkopf (2016) realizou uma pesquisa qualitativa onde analisou como dez *Startups* estão utilizando a metodologia Canvas. Foi constatado que o Canvas é utilizado mais como uma forma de pensar, do que uma ferramenta prática, onde as *Startups* conseguem criar e organizar seu modelo de negócio, e após validá-lo e testá-lo. Além disso, Schwarzkopf (2016) verificou que as *Startups* possuem dificuldade em preencher alguns componentes do Canvas, que os componentes mais importantes são a proposta de valor e o segmento de clientes, e que devem ser preenchidos simultaneamente para diminuir os riscos de criar um modelo de negócio



sustentável. As *Startups* utilizavam além do Canvas, a metodologia *Lean Startup*, análise SWOT e o processo de desenvolvimento de cliente. Este artigo auxiliou a entender como as *Startups* estão utilizando o Canvas, que também é pertinente no presente estudo, pois outras *Startups* foram analisadas e foi verificado se elas possuem as mesmas dificuldades, além que buscou-se compreender se o Canvas é suficiente em seu planejamento.

É apresentado no Quadro 2, o resumo dos trabalhos relacionados, expostos através de um quadro comparativo.

Quadro 2 - Resumo dos Trabalhos Relacionados

<b>Trabalho</b>	<i>LEAN STARTUP E CANVAS: UMA PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA STARTUPS</i>	<i>A Comparative Study on the Impact of Business Model Design &amp; Lean Startup Approach versus Traditional Business Plan</i>	<i>CANVAS BY TECHNOLOGY-ORIENTED STARTUPS IN BRAZIL: A qualitative study about the usage of the tool by Brazilian entrepreneurs</i>
<b>Autores e Ano</b>	Nardes e Miranda (2014)	Ghezzi, Cavallaro e Balloco (2015)	Schwarzkopf (2016)
<b>Objetivo</b>	Apresentar o uso da metodologia <i>Lean Startup</i> e da modelagem de negócio, por meio da ferramenta Canvas, nas <i>Startups</i> .	Comparar a performance de <i>Startups</i> que utilizam as metodologias Canvas e <i>Lean Startup</i> com <i>Startups</i> que utilizam o plano de negócio tradicional.	Avaliar o Canvas e identificar o impacto nas <i>Startups</i> de tecnologia no Brasil.
<b>Limitações</b>	A pesquisa foi bibliográfica, faltou validar as conclusões em um estudo de caso.	O baixo número de <i>Startups</i> para se comparar, e poucos itens de performance para avaliar.	Período de pesquisa restrito levou o pesquisador a realizar uma investigação qualitativa, estando os resultados suscetíveis à interpretação e viés do pesquisador.
<b>Contribuições</b>	Concluiu-se que o Canvas é mais adequado do que o plano de negócio para estruturar uma <i>Startup</i> .	As <i>Startups</i> terem como foco inicial o Canvas para seu planejamento estratégico.	O Canvas é utilizado mais como uma forma de pensar, do que uma ferramenta prática. Além das <i>Startups</i> terem dificuldade para

			preencher alguns quadros.
--	--	--	---------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa é qualitativa com cunho exploratório e possui natureza aplicada, pois busca entender se o Canvas é suficiente para o uso do planejamento estratégico das *Startups*. Também buscou-se entender como as *Startups* inseridas na UNITEC (Unidade de Inovação e Tecnologia da UNISINOS) vem utilizando o Canvas e se utilizam outras ferramentas.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica para entender quais são as ferramentas de planejamento estratégico mais utilizadas no mercado, e qual a diferença do planejamento estratégico de empresas comuns para *Startups*. Também foi realizado um estudo de caso, onde se entrevistou *Startups* incubadas na UNITEC para coleta de dados e análise de conteúdo para o procedimento de análise de dados.

#### 3.1 DEFINIÇÃO DE UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise desta pesquisa foi composta por entrevistas de 14 *Startups* incubadas da UNITEC que participaram do estudo. A UNITEC é o complexo tecnológico da Universidade do Vale do Rio do Sinos (UNISINOS), onde se estimula, planeja e realiza inovações tecnológicas, integrando empresas com a universidade através do conhecimento. Atualmente a UNITEC possui cerca de 40 *Startups* incubadas em seu complexo.

É apresentado no Quadro 3, as *Startups* entrevistadas com o seu nome oculto, o ano de fundação, o estágio que ela se encontra e a indústria no qual ela opera.

Quadro 3 – Relação das *Startups* entrevistadas

Startup	Ano de fundação	Estágio	Indústria
A	2016	Crescimento/Tração	Relacionamentos
B	2014	Crescimento/Tração/Internacionalização	Vendas / Varejo

C	2011	Crescimento/Tração	Saúde
D	2017	Crescimento/Tração	Marketing Digital
E	2016	Início de Vendas	Prototipagem
F	2013	Validação	Eventos
G	2014	Crescimento/Tração	Casamentos
H	2017	Validação	Agronegócio
I	2017	Início de Vendas	Internet das coisas
J	2016	Crescimento/Tração	Indústria de alimentos e madeira
K	2017	Validação	Serviços, gestão e consultoria financeira
L	2018	Conceito	Automotiva
M	2017	Crescimento/Tração	Bares, restaurantes, lanchonetes e afins
N	2015	Crescimento/Tração	Marketing Digital

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para realizar a coleta de dados, realizou-se entrevistas semiestruturadas com um dos sócios de cada *Startup* incubada na UNITEC. A entrevista buscou entender como as *Startups* tem realizado seu planejamento estratégico, identificando qual o papel do Canvas na construção do modelo de negócio e se ele foi suficiente para chegar neste modelo.

A estrutura das entrevistas possui as mesmas questões que Schwarzkopf (2016) utilizou em suas entrevistas, pois elas foram utilizadas para identificar o impacto do Canvas nas *Startups*. O roteiro das entrevistas foi validado com uma consultora, que é professora da UNISINOS na área de empreendedorismo, e sócia de uma empresa localizada na UNITEC, que orienta empresas em busca de novos modelos de negócio, inovação, orientação empreendedora e possui um espaço de *coworking*. Na conversa com ela, foram identificadas quatro questões complementares que foram adicionadas, que são para identificar se o Canvas alterou a ideia inicial, se foi fácil seu uso, como é realizado o planejamento atualmente e se houve investimento externo. As questões utilizadas como roteiro para as entrevistas estão disponíveis no Apêndice A.

O processo para se entrevistar as *Startups* foi simples, porém conseguir as entrevistas foi um pouco complicado. Primeiramente realizou-se um levantamento de todas as *startups* que estavam incubadas na UNITEC, e as possíveis formas de contato com elas, como e-mail de contato, telefone, celular e formulário de contato via seu site. A maior parte das *Startups*, só foi possível marcar as entrevistas quando se conseguiu o contato direto de algum de seus sócios. As entrevistas tiveram tempo médio de 15 minutos, algumas foram feitas por telefone, outras por *WhatsApp* ou e-mail, e a minoria foi realizada pessoalmente. O Apêndice B demonstra o resultado consolidado das entrevistas, categorizado de acordo com as questões utilizadas como roteiro.

Foi utilizado a técnica de Cartões de *Insights*, proveniente do *Design Thinking* (SILVA; CORREA; FILHO; SOUZA, 2016), para compreender e sintetizar o conteúdo coletado nas entrevistas. Através da literatura os Cartões de *Insights* foram categorizados, para consolidar e analisar os resultados obtidos. Os resultados da coleta de dados foram divididos em três categorias, que buscam compreender como as *Startups* estão utilizando as ferramentas de planejamento estratégico, qual o valor do Canvas para as *Startups* e como elas tem modelado o seu negócio.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ao realizar o levantamento das ferramentas de planejamento estratégico que as *Startups* utilizam, notou-se que as ferramentas tradicionais são pouco utilizadas. O BSC e as cinco forças de Porter não são utilizadas por nenhuma *Startup* entrevistada, já a Análise SWOT foi utilizada por 5 de 14 *Startups* entrevistadas, além que 4 das entrevistadas não utiliza nenhuma ferramenta de planejamento estratégico atualmente. Outras ferramentas foram identificadas durante a pesquisa, mas são utilizadas por apenas uma *Startup* cada, como análise de KPIs<sup>1</sup>, OKRs<sup>2</sup> e a matriz BCG<sup>3</sup>.

Todas entrevistadas afirmaram que possuem um time enxuto e realizam reuniões com frequência para discutir sobre o futuro da empresa e de seus produtos. Das 14 *Startups* entrevistadas, 8 comentaram que consideram os *Feedbacks* de clientes na realização de seu planejamento. Das entrevistadas, 5 foram aceleradas,

porém a única diferença que se notou com as a não aceleradas, foi o desenvolvimento do produto, que foi mais rápido.

Nenhuma *Startup* comentou ter utilizado a metodologia *Lean Startup* criada por Eric Ries (2012), porém identificou-se que todas as entrevistadas utilizaram um pouco desta metodologia devido sua forma de trabalho, principalmente no desenvolvimento do produto utilizando o Ciclo de *Feedback*. Todas as entrevistadas desenvolveram um MVP, com as mínimas funcionalidades necessárias e validaram, ou ainda estão validando junto aos clientes. Porém notou-se que apenas 4 de 14 *Startups* realmente utiliza a metodologia *Lean Startup*, pois as outras não continuaram utilizando esta metodologia, apenas prosseguiram com o desenvolvimento do produto e mantiveram o mesmo modelo de negócio. Isto possui semelhanças com o que Cavalheiro (2015) constatou, que as *Startups* possuem dificuldade em estabelecer objetivos, e implantar e validar o seu MVP.

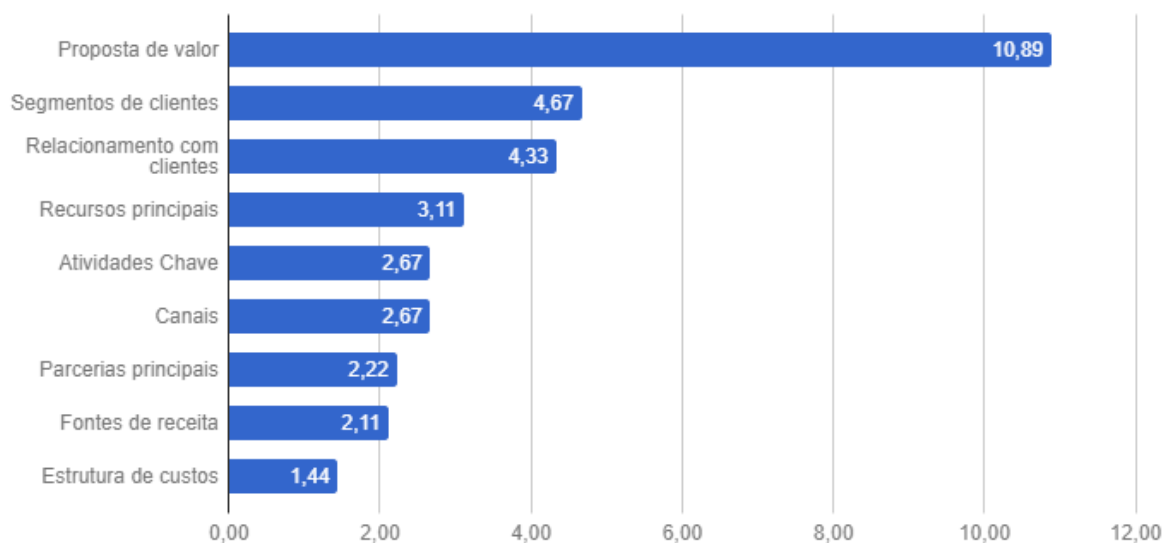
#### 4.2 VALOR DO CANVAS PARA AS *STARTUPS*

Das 14 *Startups* entrevistadas, apenas uma não utilizou o Canvas, pois acredita que a ferramenta é muito limitada e acredita que com o plano de negócios é possível realizar uma projeção mais assertiva sobre a empresa. Das 13 que utilizaram, 9 afirmaram que o Canvas foi muito valioso, porém 5 disseram que é valioso apenas na etapa inicial da *Startup*. As outras 4 *Startups* afirmaram que o Canvas foi pouco valioso, e 3 destas comentaram que utilizaram o Canvas apenas por formalidade.

Ao realizar o *ranking* dos blocos do Canvas, algumas *Startups* responderam apenas os blocos que consideram mais importantes, pois acreditam que os outros blocos se encontram no mesmo nível. Enquanto outras preferiram não responder esta questão, pois afirmaram que não saberiam avaliar a diferença de importância entre cada bloco para eles. Conforme verificado por Schwarzkopf (2016), os elementos mais importantes considerados pelas *Startups* são a proposta de valor e o segmento de clientes, o que também foi constatado nas entrevistas. O gráfico 1 ilustra o resultado do *ranking* do Canvas das entrevistas consolidado.

Gráfico 1 - Ranking do Canvas

### Ranking Canvas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Por meio do Canvas as *Startups* conseguiram entender e visualizar melhor a empresa e seu modelo de negócio, foi o que afirmou 12 entrevistadas, sendo que 6 delas comentaram que o Canvas mudou a ideia inicial da empresa. O Canvas para 10 *Startups* foi utilizado para modelar o negócio da empresa, além que para 6 entrevistadas o Canvas auxilia no planejamento estratégico da empresa. Todas as *Startups* que utilizaram o Canvas afirmaram que foi fácil sua utilização e não tiveram dificuldades em preencher os seus componentes, diferente do que foi constatado por Schwarzkopf (2016). Foi constatado por Schwarzkopf (2016) que as *Startups* utilizam o Canvas mais como uma forma de pensar, do que uma ferramenta prática, porém não se visualizou isto no presente trabalho, sendo necessário mais trabalhos para entender como o Canvas vêm sendo utilizado pelas *Startups*.

### 4.3 ELABORAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

Conforme comentado, 12 *Startups* utilizaram o Canvas para elaborar o seu modelo de negócio, porém 5 disseram que é valioso apenas na etapa inicial da *Startup*, e 9 *Startups* utilizam o plano de negócios para elaboração do modelo de negócio no lugar do Canvas. Das 13 que utilizaram o Canvas, 7 *Startups* afirmaram que para a situação atual da empresa o Canvas se tornou insuficiente, confirmando assim o que Ghezzi, Cavallaro e Balloco (2015) observaram que o Canvas deve ser

a primeira preocupação das *Startups* para modelar o negócio, e que o plano de negócios deveria ser utilizado quando a empresa estivesse mais estabilizada para refinar o Canvas.

Nardes e Miranda (2014) afirmaram que o Canvas é mais fácil de modelar o negócio das *Startups* do que o plano de negócios, o que é verdade, porém através das entrevistas realizadas no presente trabalho, notou-se que o Canvas rapidamente se tornou obsoleto para as *Startups*, fazendo com que elas migrassem para o Plano de negócios, por considerarem uma ferramenta mais completa.

Conforme comentado no item 4.1, foi considerado que apenas 4 das 14 entrevistadas utilizam efetivamente a metodologia *Lean Startup*, pois seu plano de negócios evolui junto com a empresa em cada decisão, como Ries (2012) defende, que o modelo de negócio da *Startup* pode ser mudado de acordo com cada ciclo de *Feedback* aplicado, devido ao ambiente das *Startups* serem incertos. Das 14 *Startups*, 6 não reveem seu modelo de negócio com frequência, se mantendo o mesmo desde ter passado da fase de validação, contrariando o que Ries (2012) defende. Há 4 *Startups* que mantém seu modelo de negócio atualizado, porém ainda se encontram na fase de validação, assim não sendo possível definir se elas usam a metodologia *Lean Startup* efetivamente, pois pode ocorrer delas pararem de utilizar esta metodologia assim que conseguirem validar o seu modelo de negócio atual.

#### 4.4 FECHAMENTO DOS RESULTADOS

As 4 *Startups* que foram consideradas que utilizam a metodologia *Lean Startup* de forma completa, estão demonstrando um crescimento considerável, conquistando prêmios e sendo reconhecidas em matérias pela mídia, além de estar conseguindo uma base boa de clientes. Das 4 *Startups*, 2 atendem um público B2C (*Business to Customer*), uma já começou a sua internacionalização, abrindo um escritório fora do Brasil, e a outra está planejando sua internacionalização. As outras duas atendem um público B2B (*Business to Business*), e estão conseguindo clientes importantes em sua área.

Conforme constatado, o Canvas não influencia no sucesso ou insucesso de uma *Startup*, mas sim o seu modelo de negócio, sendo reavaliado constantemente e sempre acompanhando ela a cada avanço realizado. O Canvas mostrou-se muito valioso no início para as *Startups*, por ser uma ferramenta que auxilia a entender a

empresa e seu modelo de negócio, porém se torna insuficiente para as *Startups* por ser uma ferramenta muito simples, sendo necessário o uso de uma ferramenta mais como o plano de negócios.

Diferentemente de Schwarzkopf (2016) que constatou que além do Canvas, as *Startups* utilizavam a metodologia *Lean Startup*, análise SWOT e o processo de desenvolvimento de cliente, o presente trabalho constatou que o Canvas foi utilizado pela maior parte das *Startups* em sua fase inicial, e depois se tornou insuficiente. A análise SWOT foi utilizado por 5 das 14 entrevistadas, o processo de desenvolvimento de cliente foi utilizado por apenas 1 das 14 entrevistadas. A metodologia *Lean Startup* foi utilizada por todas, porém foi considerado que apenas 4 das 14 entrevistadas, utilizaram esta metodologia corretamente.

As *Startups* da UNITEC utilizam poucas ferramentas de planejamento estratégico, acredita-se que é decorrente da pouca versatilidade que estas ferramentas apresentam, e notou-se que elas preferem utilizar ferramentas simples e gráficas. Todas as entrevistadas utilizam a metodologia *Lean Startup*, porém apenas 4 a utilizam de forma completa, pois as outras não realizaram o ciclo de *feedback* proposto por Ries (2012). Acredita-se que esta metodologia foi pouco difundida entre as *Startups* da UNITEC, sendo focada mais no desenvolvimento do produto, mas não da empresa. Possivelmente, se uma *Startup* trazer mais a metodologia *Lean Startup*, revisar frequentemente o seu modelo de negócio e avaliar o *feedback* de seus clientes constante, ela poderá mitigar bastante o risco de seu negócio, por ter um modelo de negócio mais consistente.

O quadro 4 apresenta a lista de recomendações com as suas referências, que foi elaborada para auxiliar as *Startups* em seu negócio.

Quadro 4 - Lista de Recomendações

<b>Recomendações</b>	<b>Referências que podem auxiliar</b>
Utilizar a metodologia <i>Lean Startup</i> por completo	A <i>Startup</i> Enxuta (Ries, 2012)
Revisar frequentemente o modelo de negócio	Fatores determinantes para o sucesso de <i>startups</i> de TI no Brasil: uma avaliação crítica (Cavalheiro, 2015)
Avaliar o <i>feedback</i> dos	<i>Startup</i> : Manual Do Empreendedor. O Guia Passo



clientes constantemente	A Passo Para Construir Uma Grande Empresa (Blank; Dorf, 2014)
Realizar o ciclo de <i>feedback</i> proposto por Ries (2012)	A <i>Startup</i> Enxuta (Ries, 2012)

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5 CONCLUSÃO

A cada dia está surgindo mais *Startups* no mundo, porém o número de mortalidade delas segundo a STARTUP FARM (2016) é de 74% após 5 anos. Notou-se que entre os principais motivos da mortalidade estava o desalinhamento entre a proposta de valor e o interesse do mercado, e foi constatado por Cavalheiro (2015) que o Canvas é a metodologia mais utilizada pelas *Startups*. Sendo assim, o presente trabalho buscou analisar se o Canvas é suficiente para as *Startups*, entendendo como as *Startups* da UNITEC tem realizado seu planejamento estratégico, onde concluiu-se que o Canvas não é suficiente e que as *Startups* da UNITEC têm utilizado poucas ferramentas em seu planejamento estratégico.

Conforme a revisão bibliográfica foi constatado que o planejamento estratégico de *Startups* e empresas convencionais são diferentes. Também se verificou que ainda não existe alguma metodologia padrão consolidada que as *Startups* devem seguir, porém o Canvas é a metodologia mais utilizada entre as *Startups*. Após entrevistar as *Startups* da UNITEC, notou-se que o Canvas não determina se ele é suficiente ou insuficiente para o uso do planejamento estratégico das *Startups*, porém é uma ferramenta que auxilia nas primeiras modelagens do negócio. Constatou-se também que as entrevistadas têm utilizado poucas ferramentas de planejamento estratégico, e a metodologia que melhor funciona é a *Lean Startup* de Eric Ries (2012).

O presente trabalho contribuiu ao demonstrar que o Canvas é suficiente para as *Startups* apenas no seu início de planejamento, porém é insuficiente a partir do momento que elas precisam crescer e fazer mais projeções. Demonstrou que a metodologia *Lean Startup* não tem sido utilizada por completo pelas *Startups*, mas as que têm utilizado esta metodologia frequentemente estão melhor posicionadas que as outras. Também se verificou que as *Startups* têm utilizado poucas

ferramentas de planejamento estratégico, onde se sugere realizar uma futura pesquisa que busque entender o motivo da pouca utilização destas ferramentas.

Entre as limitações, se encontra a escassez de referenciais acadêmicos específico na área de *Startups*, como seu planejamento estratégico e modelo de negócio. Também se destaca a falta de retorno e de disponibilidade das *Startups* da UNITEC para participar das entrevistas, sendo necessário mais estudos para validar o resultado obtido no presente trabalho.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a aplicação das entrevistas em maior escala, buscando *Startups* de diversas localidades, para confirmação dos dados aqui apresentados, além de validar como elas estão efetivamente utilizando o Canvas. Também a busca ou criação de novas ferramentas de planejamento estratégico e modelagem de negócios, aplicadas a *Startups*, além de analisar se estas ferramentas podem ser utilizadas por empresas tradicionais. Outra sugestão, seria avaliar como as *Startups* estão desenvolvendo, implantando e validando o seu MVP.

## THE IMPORTANCE OF CANVAS IN STARTUP STRATEGIC PLANNING: A CASE STUDY

**Abstract:** Startups are innovative companies that have a business model that gains scalability, making their growth exponential. It is believed that most Startups are highly profitable due to the fame of some such as Facebook, Uber, Netflix, etc., but few are known, because most fail. According to a study by Startup Farm, 74% of Startups closed after five years of existence, being 18% before completing two years. Currently most Startups use a tool known as Canvas to develop their business plan, due to its ease, simplicity and way of visualizing all elements of the business model. Despite all its benefits, is Canvas really able to provide all the support needed for Startups to realize their strategic planning? This study sought to understand if the Canvas is enough for the use of the strategic planning in Startups, where was realized interviews with Startups incubated in UNITEC, seeking to understand how their strategic planning is realized. Between the research results highlight the main tools that are used by Startups for the strategic planning. These results contributed to identify if the Canvas is sufficient for the strategic planning to the Startups, besides the creation of a recommendation list to the Startups.

**Keywords:** Startups. Strategic Planning. Canvas.

## NOTAS EXPLICATIVAS

<sup>1</sup> KPI (*Key Performance Indicator*) - Indicador utilizado para alcançar objetivos através da medição de desempenho de processos (CAVALHEIRO, 2015).

<sup>2</sup> OKR (*Objectives and Key Results*) - Metodologia de definição de objetivos, que são frequentemente medidos e avaliados através de resultados chaves (ROCHA, 2017).

<sup>3</sup> Matriz BCG - Análise gráfica que tem como objetivo avaliar a representação do posicionamento e alocação de recursos em cada produto (CHIAVENATO, 2007).

## REFERÊNCIAS

ABRAMS, R. **Planos de negócios vencedores: segredos e estratégias para atingir o sucesso**. 5. ed. São Paulo: Elsevier, 2011.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. 2.. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BARBOSA JUNIOR, A. S.; et al. **Balanced Scorecard: uma análise dos impactos de sua implantação em indicadores financeiros de empresas brasileiras**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 13., 2006. Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: CBC, 2006.

BLANK, S.; DORF, B. **Startup: Manual Do Empreendedor**. O Guia Passo A Passo Para Construir Uma Grande Empresa. 1. ed. São Paulo: Alta Books, 2014

Cavalheiro, Cristian. **Fatores determinantes para o sucesso de startups de TI no Brasil: uma avaliação crítica**. Tese (Mestrado em Gestão e Negócios) – Universidade do Vale do Rio do Sinos, Porto Alegre. 2015. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/3789>> . Acesso em: 09 out. 2017.

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

DORNELAS, J. **Modelo de negócio canvas ou plano de negócios?**. Coluna sobre empreendedorismo de José Dornelas, 2013. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/colunistas/jose-dornelas/2013/07/08/modelo-de-negocios-canvas-ou-plano-de-negocios.htm>> . Acesso em: 23 out. 2017.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. DE. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009

GHEZZI, A.; CAVALLARO, A.; BALLOCO, R. **A Comparative Study on the Impact of Business Model Design & Lean Startup Approach versus Traditional**

**Business Plan.** Department of Management, Economics and Industrial Engineering, Politecnico di Milano, Via Lambruschini 4B, Milan, Italy. 2015.

GRAHAN, Paul. **Startup Growth**, 2012. Disponível em <<http://www.paulgraham.com/growth.html>> Acesso em 26 outubro de 2017.

KAJANUS, M; KANGAS, J; KURTTILA, M. **The use of value focused thinking and the A'WOT hybrid method in tourism management.** Tourism Management 25, 499-506. 2004.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Elsevier. 1997.

KOTLER, P. **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control.** Prentice-Hall, New Jersey. 1988.

MASOZERA, MK; ALAVALAPATI, JRR; JACOBSON, SK; SHRESTA, RK (2006). **Assessing the suitability of community-based management for the Nyungwe Forest Reserve,** Rwanda, Forest Policy and Economics 8, 206-216.

NARDES, F.; MIRANDA, R. **LEAN STARTUP E CANVAS: UMA PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA STARTUPS.** v. 5 n. 3 Revista Brasileira de Administração Científica. 2014.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011

PERIN, B. **A Revolução das Startups.** 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

PORTER, M. E. **How competitive forces shape strategy.** Harvard Business Review. March-April 1979

RIES, E. **A Startup Enxuta.** 2. ed. São Paulo: Leya, 2012.

ROCHA, T. **OKR: o que é e como a metodologia pode ajudar sua empresa a ter mais resultados.** Fev. De 2017. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/okr>>. Acesso em: 08 de maio de 2018.

SCHWARZKOPF, J. **AN EVALUATION OF THE BUSINESS MODEL CANVAS BY TECHNOLOGY-ORIENTED STARTUPS IN BRAZIL: A qualitative study about the usage of the tool by Brazilian entrepreneurs.** Tese (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. 2016. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/15854>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

SILVA, A.; CORREA, A.; FILHO, J.; SOUZA, R. **Aplicação do Design Thinking em um Problema Educacional: Um Relato de Experiência.** Anais do XXII Workshop de Informática na Escola. 2016. Disponível em: <<http://www.br-ie.org/pub/index.php/wie/article/view/6634/4545>>. Acesso em: 21 de maio de 2018.

SILVA, F. **Fatores que contribuem para o insucesso das Startups: O reverso da “medalha”**. Tese (Mestrado em Gestão Empresarial) – Universidade do Minho, Braga, Portugal. 2013. Disponível em: <<http://barometro.cotecportugal.pt/pt/estudos/teses/empreendedorismo/fatores-que-contribuem-para-o-insucesso-das-startups-o-reverso-da-medalha.html>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

SILVA, M.; CALLADO, A. **Análise de Modelos de Balanced Scorecard elaborados a partir da Ótica da Sustentabilidade através do uso da Matriz SWOT**. Reunir, Vol. 3, Iss 4, Pp 87-103 (2013). 4, 87, 2013. ISSN: 2237-3667.

STARTUP FARM. **Pesquisa da Startup Farm revela a mortalidade das startups brasileiras**, jul. de 2016 Disponível em <<http://blog.startupfarm.com.br/institucional/pesquisa-da-startup-farm-revela-a-mortalidade-das-startups-brasileiras>> Acesso em 20 de novembro de 2017.

TELLES, André; MATTOS, Carlos. **O empreendedor viável: uma mentoria para empresas na era da cultura startup**. Rio de Janeiro: LeYa, 2013.

UNISINOS. **UNITEC**. Disponível em <<http://www.unisinos.br/institucional/estrutura/unitec>> Acesso em 27 de novembro de 2017.

## APÊNDICE A - QUESTÕES DO ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

As questões utilizadas para as entrevistas foram:

a) estrutura de questões utilizadas por Schwarzkopf (2016):

- Qual o nome da sua empresa?
- Em qual estágio ela se encontra?
- Quando ela foi fundada?
- Em qual indústria vocês são ativos?
- Vocês utilizam o Canvas na sua empresa? Por quê?
- Para qual propósito vocês utilizam o Canvas?
- Como ele ajudou o seu negócio?
- Quão valioso o Canvas foi? Por quê?
- Como você ranquearia os blocos do Canvas, do mais importante ao menos importante? Por quê?
- Vocês utilizam outras ferramentas, modelos ou conceitos (plano de negócios, Análise SWOT, ETC.)? Se sim, por quê? Qual o impacto isso teve na sua empresa?
- Na sua opinião, qual é o fator/estratégia mais crítico do motivo de sucesso das startups de tecnologia no Brasil? Nota: Relatar a resposta com o Canvas ou outra ferramenta que foi utilizada.

b) questões identificadas junto a consultora:

- O Canvas mudou a tua ideia inicial do negócio?
- Como vocês realizam o planejamento estratégico de vocês atualmente?
- Foi fácil utilização do Canvas? Por quê?
- Vocês receberam investimento externo? Como foi isso?

## APÊNDICE B - RESULTADO CONSOLIDADO DAS ENTREVISTAS

Startup	Utilizaram o Canvas?	Por quê usou o Canvas?	Propósito do Canvas?
A	Sim	Maneira mais fácil de visualizar o modelo de negócio	Modelar o negócio
B	Sim	Fácil visualização do modelo de negócio	Modelar o negócio, e apoio nas estratégias
C	Sim	Formalidade e auxiliar na compreensão	Auxiliar na compreensão do negócio
D	Sim	Modelar a ideia de negócio	Modelar o negócio
E	Sim	Formalidade para ser incubado e visualizar o modelo de negócio	Formalidade para ser incubado
F	Sim	Meio simples e rápido de planejar e fazer melhoria continua no processo	Modelar o negócio.
G	Sim	Processo de aceleração	Formalidade para ser acelerado
H	Sim	Forma simples de entender/visualizar a empresa	Modelar o negócio e conseguir visualizar de forma completa o cenário de atuação.
I	Não	Não se aplica	Não se aplica
J	Sim	Alinhamento das ideias	Visão global do negócio
K	Sim	Nortear alguns pontos da empresa	Modelar o negócio da empresa
L	Sim	Método simples e rápido de criar planejamento estratégico	Planejamento estratégico da empresa
M	Sim	Para colocar ideias e hipóteses para validá-las	Visão geral da empresa
N	Sim	Começar a entender melhor o mercado em que estávamos inseridos.	Planejamento e desenvolvimento do produto

Startup	Como o Canvas ajudou?	Quão Valioso Canvas?	Ranking Canvas
A	Ajudou a começar a empresa, é uma forma mais fácil de visualizar todas as áreas	Muito valioso no início para se ter uma visão mais geral da empresa, mas com o tempo	Proposta de valor, canais, Fluxo de receita

		fica obsoleto	
B	Ajudou a modelar o negócio, e apoio nas mudanças estratégicas	Muito valioso, pois demonstrou que estavam negligenciando algumas análises	Proposta de valor é o mais importante, e o menos importante o relacionamento com cliente
C	Ajudou pouco	Pouco valioso	Não realizou
D	Ajudou a tirar a ideia do papel, de forma simples	Pouco valioso	Proposta de valor
E	Ajudou a visualizar o modelo de negócio	Pouco	Proposta de valor
F	Ajudou na modelagem do negócio no início.	Médio, foi bem valioso no início, atualmente não temos revisado ele com muita frequência e as demandas que temos por planejamento em geral extrapolam os benefícios servidos pelo Canvas.	Proposta de Valor, Segmentos de Clientes, Relacionamento com o Consumidor, Canais de Distribuição, Atividades Chaves, Recursos Chaves, Parceiros Chaves, Fluxo de Receita, Estrutura de Custos
G	Não ajudou	Pouco	Não fez
H	Ajudou na apresentação da empresa, modelo de negócio e rever todos os pontos do modelo em casos de pivotagem, analisando possíveis mudanças.	Muito valioso no estágio inicial de definição das etapas e processos. Atualmente é utilizado para apresentação da empresa.	Proposta de valor, estrutura de custos, fonte de receitas, parceiros chaves, segmentos de clientes, atividades chave, canais, relacionamento e recursos chave. Porém, acredito que não há muito valor em cada uma das etapas isoladas e sim em ter o conjunto de blocos que formam uma ideia geral.
I	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
J	Ajudou a criar uma ideia geral do projeto em	Foi bastante valioso no início	Proposta de valor, relação com clientes, recursos chaves, pois eles definem o início do processo



	um tempo curto		de desenvolvimento
K	Identificar clientes, área de atuação e novos produtos.	Nortear alguns pontos da empresa,	Proposta de valor e recursos chave são os principais, porém seguidos por segmentos de mercado e relação com clientes.
L	Ajudou a criar o planejamento, e avaliar as estratégias definidas	Muito valioso, usamos periodicamente para avaliar e reavaliar as estratégias definidas de maneira rápida	Oferta de valor, segmento de clientes, parcerias chave, atividades chave, recursos chave, relacionamento, canais, estrutura de custos e fonte de receitas. Acredito que a principal atividade de uma empresa e solucionar um problema de alguém, esta sequência tem este objetivo principal.
M	Levantamento de ideias e validação de hipóteses	Foi importante para termos uma visão geral da empresa e principalmente para validação de hipóteses, depois de validadas (ou invalidadas) conseguimos seguir mais firmes no que realmente precisávamos fazer. Isso tudo de forma mais rápida e dinâmica devido ao Canvas.	Acho complicado criar um ranking, pois todos são importantes para uma completa visão do negócio. Porém acho importante ter uma atenção maior na parte direita dele (que é "da empresa para fora"), que são os quadros de Proposta de Valor, Segmento de clientes, Canais e Relacionamento.
N	Ajudou a nos orientar em termos de desenvolvimento de produto, planejamento.	Muito valioso no início para desenvolver o produto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. atividades Chave - entender esse ponto é a partida para entender todo o resto</li> <li>2. proposta de valor - porque daqui sairá o discurso de venda e as fontes de renda</li> <li>3. relações com clientes - porque é fundamental para a receita recorrente, e indicação de novos clientes, entre outros</li> <li>4. segmentos de mercado - porque após os anteriores, é possível que se enxergue aqui, mais do que se</li> </ol>

			<p>imaginava</p> <p>5. canais - porque depois de entender os 4 acima, esses serão encontrados com facilidade</p> <p>6. parceiros chave - porque parceiros são fundamentais para o crescimento</p> <p>7. recursos chave - para poder entregar o que se propõe</p> <p>8. estrutura de custos - porque é fundamental para planejamento a longo prazo</p> <p>9. fontes de renda - porque se o resto está bem feito, esse será encontrado quase que naturalmente</p>
--	--	--	---

<b>Startup</b>	<b>Outras ferramentas</b>	<b>Canvas mudou ideia inicial</b>
A	Utilizaram análise SWOT e plano de negócios para começar, porém não utiliza mais, pois muda muito frequente	Sim, mudou algumas ideias do produto, mas não a ideia principal
B	Utilizam apenas ferramentas que demonstrem uma visualização mais gráfica dos problemas, que facilite a busca de soluções	Não
C	Utilizam com frequência plano de negócios, por ser completo	Não
D	Até o momento apenas o Canvas	Não
E	Plano de negócios e análise SWOT para ser incubado	Não
F	Sim, plano de negócios em decorrência de investidores e incubadoras (somos incubados por duas incubadoras) com as quais trabalhamos que tem modelo mais tradicional.	Não
G	Métodos ágeis, como SCRUM, e plano de negócios	Não
H	Utilizamos análise SWOT para a base da gestão da empresa e planejamento estratégico, pois é possível obter um diagnóstico da empresa, sendo os pontos fortes e fracos e onde deve ser atuado. A utilização dessa ferramenta apresentou um impacto muito positivo na empresa, pois permitiu fortalecer os pontos positivos, verificar oportunidades de crescimento e manter um olhar mais cuidadoso sobre os riscos.	Sim, realizamos algumas alterações na ideia inicial, principalmente relacionada ao segmento de clientes que gostaríamos de atingir.

I	Utilizara um plano de negócios, com diversos cálculos e projeções financeiras.	Não se aplica
J	Plano de negócio tradicional, pois precisamos para apresentar proposta a incubadora.	Não
K	Plano de negócios no início para validar a ideia e apresentar para banca avaliadora da UNITEC. Atualmente mantemos o plano em constante atualização, para que seja possível continuar validando projetos e identificando possíveis gaps. Também utilizamos a análise SWOT para identificarmos nossos pontos fortes e fracos, e ainda identificar para as possíveis ameaças.	Não necessariamente, mas ajudou a fazer adaptações da ideia início.
L	5W2H e SWOT (esporadicamente), acredito que seja por um pouco de falta de cultura em relação ao uso de métodos no geral.	Sim
M	Não utilizamos ainda. Talvez plano de negócios seja usada no futuro para apresentação a fundos de investimentos maiores. O que utilizamos foi Mapa de Empatia, Mapa de Jornada do cliente, etc.	Mudou um pouco sim, principalmente na forma de monetização e segmento de clientes, que era mais amplo e optamos por focar em um nicho.
N	Não utilizamos outras ferramentas porque ainda não foi fundamental. Sabemos da importância, mas ainda conseguimos seguir muito enxutos, o que facilita a gestão e planejamento.	Ajudou mais na orientação

Startup	Fácil utilizar Canvas	Como as estratégias são definidas hoje?	Fator crítico de sucesso
A	Sim	Análise de KPIs que o aplicativo gera, feedback dos clientes, e analisam os dados gerados através disso hoje.	Trabalhar com dados, focando sempre no cliente, e não baseado em suposições
B	Sim	Resultados das ações realizadas, tendências do mercado, mas o principal é o feedback dos clientes.	Resiliência e operação a custo zero
C	Sim	Reunião trimestrais definindo OKRs	Um time bem estruturado e equilibrado, e com um <i>mindset</i> ágil
D	Sim	Os sócios definem e levam a mesa para os	Avançado passo-a-passo, e no início

		investidores aprovarem. Para novos produtos, é firmada parceria com clientes para validação.	depende dos empreendedores
E	Sim	Utilizam a matriz BCG para validar os produtos	Trabalhar forte, e não desistir
F	Sim	Temos reuniões mensais com os sócios e usamos um modelo de Canvas, depois temos uma reunião, também mensal com o time.	Persistência e um bom entendimento do mercado para possibilitar o match entre oferta e demanda. Vejo muita <i>Startup</i> parando na primeira pedra e muita <i>Startup</i> que segue em frente em produtos que não tem demanda. O equilíbrio entre enfrentar desafios e aprender com o mercado é a chave do sucesso por aqui.
G	Sim	Desenvolvimento ágil, reuniões com frequência para reavaliar o plano de negócios, validar rapidamente os novos produtos	Muito foco no trabalho, saber que não vai ser fácil, ser visionário, resiliência
H	Foi fácil, pois é uma ferramenta simplificada e com blocos bem definidos. Uma vez elaborado, permite uma fácil manutenção e visualização do que foi elencado em cada etapa	Análise SWOT para a base da gestão da empresa e planejamento estratégico	Acredito que o Canvas alinhado com a análise SWOT seja boa estratégia para o sucesso de startups que precisam pivotar e mudar sua visão com agilidade, se adaptando ao mercado e as novas tecnologias.
I	Não se aplica	Se basear em estudos de mercado, feedback de clientes, recomendações de especialistas, etc.	Um bom plano de negócios é fundamental. Sem um planejamento principalmente financeiro, a chance de sucesso é pequena, como é comprovado por estudos que indicam que mais de 80% das <i>Startups</i> não progredem.
J	Sim	Nossa linha de trabalho está alinhada a dois produtos de mesma área	Mão de Obra, recursos chave.

		de abrangência, com a possibilidade de serviços agregados.	
K	Sim	Temos mentorias e consultorias que auxiliam nas estratégias de mercado. Também gostamos de conversar com possíveis clientes sobre suas dores financeiras e como elas poderiam ser supridas, atualizando a nossa plataforma conforme necessidades dos clientes. Além disso, estamos sempre de olho no que o mercado pode trazer sobre questões tecnológicas, participando de eventos e cursos.	A capacidade criativa, inovadora, qualidade e a inteligência dos empreendedores são os principais motivos. Estudando e sempre atentos ao mercado, e trazendo pessoas talentosas naquilo que se propõem a fazer.
L	Sim	Estas ideias/decisões são bem centralizadas, mas posteriormente são levadas em reuniões onde sempre há incrementos por parte da equipe.	Diferencial tecnológico, marketing e equipe.
M	Sim	Em reuniões com os sócios e somos abertos com os funcionários também sobre isso (sugestões e feedbacks)	Resolver problemas reais com soluções simples que realmente atendam os desejos dos clientes
N	Sim	As estratégias são definidas com base em pesquisa de mercado, inclusive internacional, com <i>advisors</i> importantes do mercado nacional, com testes com clientes.	É preciso ser <i>lean</i> . Testar rápido, validar o que está fazendo e mudar rápido, se necessário. Nunca desenvolver algo que não será usado pelos clientes e fará diferença para eles.

Startup	Acelerados?	Como foi ser acelerado?
A	Sim	Foi importante para acelerar o crescimento da empresa
B	Sim	Foi importante para ter um networking, fazendo contatos e parcerias, ajudam bastante no

		aprendizado e troca de conhecimento.
C	Não	Não se aplica
D	Sim	A aceleradora é desorganizada, foram acelerados mais por causa do dinheiro.
E	Não	Não se aplica
F	Não	Não se aplica
G	Sim	Foi difícil até encontrar uma aceleradora que te ajude no teu negócio, pois a maioria das aceleradoras só pensam no lucro que vai ter contigo
H	Não	Não se aplica
I	Não	Não se aplica
J	Não	Não se aplica
K	Não, por estarmos em uma fase embrionária	Não se aplica
L	Não	Não se aplica
M	Sim	Estamos começando um processo de aceleração no próximo mês.
N	Não	Não fomos acelerados, mas participamos de programas que fizeram toda a diferença.