



PERFIL DE OPORTUNIDADE DE NEGÓCIOS

Como montar uma Startup

Manaus
2019

SUMARIO

INTRODUÇÃO	8
APRESENTAÇÃO.....	9
OBJETIVO GERAL	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1 EMPREENDEDORISMO.....	11
2 PLANEJAMENTO	12
2. 1 Importância do planejamento estratégico para startups.....	12
2. 2 MISSÃO	13
2. 3 VISÃO	13
2. 4 VALORES	13
2. 5 MATRIZ SWOT	13
Razões para utilizar a Análise SWOT em sua Startup.....	14
Vamos entender cada uma dessas razões	15
3 ESTRATÉGIA DE NEGOCIO.....	16
3. 1 Análise do ambiente.....	16
3. 2 MACROAMBIENTE.....	17
3. 2 1 Ambiente demográfico	17
3.2 2 Ambiente econômico.....	17
3.2 3 Ambiente natural	17
3.2.4 Ambiente tecnológico.....	17
3.2.5 Ambiente político/legal	17
3.2.6 Ambiente cultural	18
3. 3 MICROAMBIENTE INTERNO	18
3.3.1 Finanças	18
3.3.2 Recursos Humanos.....	18
3. 3.3 Marketing	18
3.3.4 Produção.....	19
3.4 MICROAMBIENTE EXTERNO.....	19
3.4 1 Clientes	19
3.4 2 Concorrentes.....	19
Técnicas para identificar a concorrência:.....	19
Informações a pesquisar	20
Concorrente direto	20
Concorrente Indireto	20

3.4.3 Fornecedores	20
4 CICLO PDCA	21
Planejar	21
Fazer, Executar	22
Checar, Verificar	22
Cuidado na implementação do Ciclo do PDCA.....	22
5 VANTAGEM COMPETITIVA	22
5. 1 As 5 forças de Porter	23
5.1.2 Poder de barganha dos clientes.....	23
5.1.3 Poder de barganha dos fornecedores.....	23
5.1.4 Ameaça de novos entrantes	24
5. 1. 5 Ameaça de produtos substitutos	24
5. 1. 6 Rivalidade entre os concorrentes.....	24
6 INOVAÇÃO	24
Conceito e introdução a inovação	24
Tipos de inovação	25
Inovações em produtos e serviços.....	25
Inovações em marketing	25
Inovação organizacional	25
Inovação no modelo de negócios	25
Modelo de inovação simplificado	25
Busca	26
Seleção	26
Validação	26
7 FERRAMENTAS DE GESTÃO	26
7. 1 Processos de gestão da inovação	26
5W2H.....	27
8 MARKETING	27
8. 1 A importância do marketing	27
9 EXIGENCIAS LEGAIS E ESPECÍFICAS.....	28
Fase 1 - Informações preliminares.....	28
Fase 2 - Viabilidade e zoneamento.....	29
Fase 3 - Busca prévia	29
Fase 4 - Registro de constituição e pedido de inscrição no CNPJ.....	29
Fase 5 - Protocolo e recepção de documentos (JUCEA).....	31

Fase 6 - Solicitação do Alvará (Prefeitura).....	31
Fase 7 - Nota fiscal eletrônica de serviços.....	32
Fase 8 - Inscrição estadual.....	32
Fase 9 - Autorização para emissão de NF-e NFC-e ou CT-e (SEFAZ)	32
10 STARTUP.....	33
Fator replicabilidade.....	34
Escalabilidade.....	34
Cenário incerto.....	34
Fator temporal.....	34
10.1 Tipos de Startups.....	34
10.1. Scalable startups.....	34
10.1.2. Large company startups.....	35
10.1.3 Small business startups	35
10.1.4 Small business startups	35
10.1.5 Lifestyle startups	35
10.1. 6 Social startups.....	36
11 BUSINESS MODEL CANVAS.....	36
Como criar um <i>canvas</i> para sua STARTUP?.....	37
Como preencher um <i>Canvas</i> ?	37
1º bloco - Segmento de clientes.....	38
2º bloco - Proposta de valor.....	38
3º bloco - Canais.....	38
4º bloco - Relacionamentos com Clientes.....	38
5º bloco - Fonte de Receita.....	38
6º bloco - Recursos Principais	39
7º bloco - Atividade Chave.....	39
8º bloco - Parcerias estratégicas.....	39
9º bloco - Estrutura de Custos	39
12 AS FASES DE UMA STARTUP	39
Descoberta (Customer Discovery)	39
Validação (Customer Validation).....	39
Criação do cliente (Customer creation).....	40
Construção da empresa (Company building).....	40
13 ZONA FRANCA DE MANAUS ACORDA PARA O MUNDO DAS STARTUPS"	40

14 O FUTURO DAS STARTUPS EM MANAUS.....	41
15 SEBRAE LANÇA ESPAÇO GRATUITO PARA GERAÇÃO DE STARTUPS EM MANAUS.....	42
16 SUFRAMA.....	43
Incentivos e Vantagens.....	43
16.1 Tributos Federais	43
16.2 Tributos Estaduais	44
16.3 Tributos Municipais	44
16.4 Vantagens Locacionais	44
17 INVESTIMENTOS PARA STARTUPS	45
17.1 Fontes de financiamento para startups	45
Seed capital (Capital Semente)	45
Aceleradoras.....	45
Capital próprio (Bootstrapping)	46
FFF ou 3F´s (Family, Friends and Fools).....	46
Capital subsidiado (subvenção)	46
Parcerias estratégicas.....	46
17.2 Tipos de investidores	47
Com participação societária ou capital oneroso.....	47
Investidor financeiro	47
Investidor estratégico.....	47
Venture Capital (Capital de risco)	47
Crowdfunding equity (Financiamento coletivo)	48
Quanto deve ser o investimento inicial de uma startup?	49
18 PATENTES	49
O que é patente?	49
Qual é o prazo para uso exclusivo da exploração econômica?	50
Onde devo requerer uma patente?	50
Quais exigências para requerer uma patente?	50
Tipos de invenções vedadas.....	51
Outras funções das patentes	51
19 ECOSSISTEMA	52
Para as startups o que é um ecossistema empreendedor?	52
Pilares de um ecossistema de startups.....	52
O que é e quem podem ser os leaders e feeders das startups.....	53

Ecosistema das startups no brasil.....	54
20 CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR	55
20.1 Direito do consumidor	55
20.1.1 Principais artigos do CDC	56
Obrigação dos fornecedores.....	56
Da proteção contratual.....	56
Dos defeitos em produtos	56
Dos defeitos em serviços	56
21 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO.....	56
Conceito.....	57
Por que devo ter um planejamento tributário?	57
21. 1 Planejamento tributário estratégico.....	58
Incentivos fiscais.....	58
Incentivos fiscais no brasil e como funcionam	58
Mudança no domicilio tributário	59
Terceirização	59
Sistemas integrados.....	59
21. 2 Planejamento tributário tático.....	59
21. 3 Planejamento operacional.....	60
Como devo fazer meu planejamento tributário?	60
22 REGIMES TRIBUTÁRIOS.....	60
22. 1 Microempreendedor individual MEI.....	60
22. 2 Simples nacional.....	61
Agendamento para opção ao regime.....	61
Vedações a opção pelo regime.....	62
Guia de recolhimento (DAS)	63
Anexos da lei complementar 123/2006	63
Dos limites de faturamento para optar ou se manter no Simples Nacional.....	64
Demais opções tributárias.....	65
22. 3 Lucro Presumido	65
Regra para o cálculo do IRPJ	65
Prazo e forma de pagamento.....	65
Regra para o cálculo da CSLL	66
Prazo e forma de pagamento.....	67
Limite de faturamento para ingresso ou permanência no lucro presumido.....	67

Como calcular o Lucro Presumido?	67
Imposto de Renda.....	68
CSLL.....	68
PIS/COFINS.....	68
ISS e ICMS	69
Obrigações acessórias do Lucro Presumido.....	70
Lucro Presumido x Simples Nacional.....	70
22. 4 Lucro real	70
PIS e COFINS exemplo de apuração no lucro real.....	71
Quem pode optar pelo Lucro real?.....	72
Primeiramente iremos dividir os optantes em 2 grupos, assim dispostos:	72
1 Empresas obrigadas a tributar pelo Lucro real;	72
2 Empresas não obrigadas a tributar pelo Lucro real.....	72
Lucro Presumido x Lucro Real.....	72
Como optar pelo Lucro Presumido ou Lucro Real?	73
23 ANÁLISE DE PROJETOS DE INVESTIMENTOS.....	74
23.1 - O administrador financeiro	74
Remuneração variável	75
Restrições	75
23.2 – Séries não uniformes	75
23.3 – Análise de investimentos	76
23.3.1 – Taxa Mínima de Atratividade - TMA.....	76
23.3.2 Payback simples	77
23.3.3 Payback descontado.....	80
23.3.4 Valor presente líquido (VPL).....	81
Alternativas com vidas úteis diferentes	83
23.3.5 Taxa interna de retorno – TIR.....	85
24 PESQUISA COM EMPREENDEDORES	87
25 QUESTIONÁRIO.....	107
26 CONCLUSÃO.....	110
27 ANEXOS	111
27.1 Lista de ilustrações	111
27.2 Lista de quadros.....	112
27.3 Lista de gráficos	113
28 REFERÊNCIAS BIBLIOGRFICAS	114

INTRODUÇÃO

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Amazonas (SEBRAE) é uma entidade privada sem fins lucrativos, que funciona como agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, criado para dar apoio aos pequenos negócios de todo o país. O Sebrae Amazonas atua em capacitação, consultoria e acesso à tecnologia e inovação, além de possibilitar o acesso a mercados.

Para facilitar o acesso a esses mercados foi desenvolvido o “Perfil de Oportunidade de Negócios” que serve como guia de orientação para o empreendedor obter informações essenciais ao segmento empresarial que pretende atuar.

O Perfil de Oportunidade de Negócios que será abordado é “Como montar uma Startup”. Modalidade de empreendimento, geralmente iniciado por um pequeno grupo de pessoas unidas no desenvolvimento de uma ideia inovadora, com o objetivo de se formalizar como empresa, atuando na resolução de um problema, cuja demanda é repetível, escalável e está inserida em um modelo de negócio rentável, porém, é comum que suas condições se apresentem com incertezas.

APRESENTAÇÃO

As exigências do mercado tornam o ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo, essa evolução chega a ser assustadora, o público é cada vez mais exigente. Então, diante desse cenário de competitividade, incertezas e complexidades, as Startups estão obrigadas a manter, permanentemente suas pesquisas no desenvolvimento de seus produtos. Logo, o sucesso, pode estar diretamente ligado ao poder inovador que nasce com as Startups. Sabemos que existem outros fatores além da inovação, que influenciam a sobrevivência de uma Startup, mas uma que está diretamente ligada a inovação é, a sensibilidade aos interesses do público alvo. Para isso, pode-se realizar diversos tipos de pesquisas junto aos clientes.

Nunca foi tão importante inovar, quando o assunto é Startup isso se impõe como sinônimo de sobrevivência. É a forma mais segura de se manter vivo no mercado, mas será que é só possuir um produto ou serviço inovador é o suficiente? A resposta é simplesmente não. Após a criação da ideia inovadora, é preciso estudar a legislação, esse estudo abrange as regras de registro nos órgãos competentes, algumas áreas do Direito, como Direito do Consumidor e Tributário, e ainda ferramentas contábeis para controle financeiro e de custos.

É importante desenvolver capacidade analítica sobre os resultados, estar atento aos cenários econômico e político atuais, não ignorar o que acontece a concorrência, já que muitas vezes o resultado das experiências por eles vivida, nos trazem gratuitamente alertas importantes para escapar de problemas e até mesmo otimizar algum processo ou produto, enfim, há diversos estudos que podem ajudar a fortalecer uma Startup.

Com isso, é possível notar que o interessado em criar uma boa Startup, precisa ser indivíduo capaz de reconhecer oportunidades e ameaças do negócio que pretende explorar, ser dotado de criatividade e espírito inovador, e também, desenvolver habilidades que nem sempre estão em seu cotidiano, tais como: Administração, Contabilidade, Gestão de pessoas, ou seja, capacidades que muitas vezes só serão desenvolvidas no decorrer do tempo.

OBJETIVO GERAL

Identificar informações necessárias de como montar uma Startup

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mapear os principais processos para a formalização e gestão de uma Startup
- Analisar o que pode impactar o negócio de forma positiva e negativa, conforme dados de pesquisa do setor.
- Verificar os principais desafios para se iniciar uma Startup

1 EMPREENDEDORISMO

O Empreendedorismo é a capacidade e disposição para conceber, desenvolver e gerenciar um negócio a fim de obter lucro. Podemos colocar também que o objetivo do empreendedor é criar valor, gerar impacto positivo, que pode ou não resultar em lucro.

Para Chiavenato (*idem et seq.*) a inovação é a função específica do empreendedorismo e é por meio dela que o empreendedor cria novos recursos, pois o empreendedorismo aborda a inovação em todos os âmbitos do negócio.

Schumpeter (1968 apud *ibidem*) acrescenta que o empreendedor destrói a ordem econômica existente através da introdução de novos produtos, serviços, novas formas de gestão, recursos, tecnologia e materiais, o que torna o empreendedor essencial para a inovação e para fazer negócios onde quer que seja.

O empreendedorismo no Brasil decorreu-se do movimento conhecido nos anos 1990. Por incentivo do governo, logo após o processo de privatização de estatais e abertura do mercado interno, este passou a dar subsídios para que trabalhadores contribuíssem na geração de emprego no Brasil, por meio da criação de programas como “Brasil Empreendedor”, capacitando mais de seis milhões de empreendedores.

Também em ação conjunta com o governo, outros programas de empreendedorismo foram criados, tais como: “Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas” (SEBRAE), o “Softex” (Geração de novas empresas de software, informação e serviço), o “Instituto e-cobra” que apoia empreendedores pelo ponto.com devido ao acréscimo de empresas online, e as mais recentes incubadoras de empresas no Brasil que totalizam 135 incubadoras no país, apenas físicas (DORNELAS, 2008). Essas são algumas iniciativas que facilitaram a possibilidade de abertura de novos negócios pelo empreendedor brasileiro; além de hoje a disciplina empreendedorismo fazer parte da grade curricular de diversos cursos em universidades, fazendo nascer o empreendedor universitário (NASCIMENTO, 2017).

O Segmento empresarial é um importante motor econômico de uma nação. Segundo a GEM-Global Entrepreneurship Monitors (2015), pesquisa realizada

anualmente pela Babson College e pela London Business School, o processo de abertura de uma empresa é motivado por dois fatores: a oportunidade e a necessidade. No primeiro caso, os empreendedores identificam uma chance de negócio e decidem empreender mesmo possuindo outras alternativas de emprego e já renda. Já os empreendedores motivados pela necessidade iniciam um empreendimento autônomo por não possuírem melhores opções de ocupação abrindo p negócio a fim de gerar renda para si e suas famílias. A GEM ainda detalha que: 44% são a quantidade de empreendedores ligados a necessidade e 56% à oportunidade (PEREIRA, 2017).

2 PLANEJAMENTO

O Planejamento de uma empresa é importante fator em relação à sua sobrevivência, principalmente nos primeiros anos que são determinantes para seu sucesso. A experiência do empreendedor na gestão de outros negócios, sua capacitação e a motivação que deu origem ao empreendimento certamente farão a diferença em todo o processo empresarial. Quando de uma avaliação consciente e coerente, algumas empresas nem chegam a serem abertas pelo candidato a empresário que, frente a condições desfavoráveis do mercado e especificamente de seu público potencial não gerem projeções positivas e neste caso, a vontade pura e simples não é soberana (PEREIRA, 2017).

2. 1 Importância do planejamento estratégico para startups

O Caminho mais curto para alcançar objetivos de uma organização é o planejamento estratégico. Afinal, é a melhor maneira de criar uma vantagem competitiva em relação a concorrência. Sua premissa é planejar para executar bem todas as ações. Sem essa direção, o negócio pode acabar de forma prematura.

Independentemente do objetivo, quer seja o aumento no volume de vendas ou expansão da empresa através da abertura de filiais. O planejamento estratégico é o guia que garante o entrosamento da equipe, e permite que cada colaborador saiba como agir diante de qualquer situação no dia a dia, mesmo quando seu líder não estiver presente para orientá-lo. Porém, na hora de elaborá-lo, não se deve esquecer de considerar os valores e a missão definidas para o negócio, pois eles devem pautar toda estratégia que será usada pelo empreendimento.

2. 2 MISSÃO

Missão é o papel desempenhado pela instituição em seu campo de ação. Uma instituição não se define por seu nome, estatuto ou serviço; ela se define por sua missão. Uma clara definição da missão expressa a razão de existir do empreendimento e tornam possíveis e realistas seus objetivos.

Para Cobra (1992), a missão deve definir o seu negócio, ou seja, explicitar que necessidades devem ser supridas, em que mercado, com quais produtos e com que tecnologia, de forma a refletir valores, crenças, desejos e aspirações dos responsáveis pela direção da organização, bem como de seus públicos reivindicantes.

2. 3 VISÃO

De acordo com Armstrong (1995), a declaração de visão deve ser redigida de forma ampla, para canalizar positivamente todos os anseios coletivos da organização em direção àquele objetivo que é quase impossível de se alcançar: a organização dos nossos sonhos. Conforme Albrecht (1994), a visão é uma imagem compartilhada daquilo que se deseja que a empresa seja ou venha a ser, tipicamente expressa em termos do sucesso aos olhos de seus clientes ou outros cuja aprovação possa afetar seu destino. É uma determinação assumida pelos líderes que fornece um ponto que se deseja atingir para uma orientação futura.

2. 4 VALORES

Qualquer instituição, para sobreviver e perenizar-se, deve ter um sólido conjunto de valores sobre os quais fundamente todos os seus planos e ações. Os valores servem de base para o processo decisório e para o comportamento da instituição no cumprimento de sua missão. Na medida em que as decisões forem tomadas com base em um conjunto de valores coerentes e integrados, uma instituição tem maior probabilidade de êxito a longo prazo.

2. 5 MATRIZ SWOT

Diante do cenário competitivo, percebe-se que ao fazer análise do ambiente e definir suas estratégias empresarias a organização possivelmente estará à frente

de seus concorrentes, pois a mesma terá o conhecimento sobre seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças utilizando a ferramenta de análise SWOT, juntamente com sua missão que permite à organização definir melhor suas estratégias. (DIAS, 2003).

A análise de SWOT é uma das ferramentas estratégicas mais utilizadas pelas empresas, a mesma consiste em analisar fatores internos e externos da empresa. Com a grande competitividade do mercado as organizações devem sempre buscar métodos para se sobressair no mercado em meio a tanta concorrência e dessa forma alcançar o tão almejado sucesso empresarial

A análise de SWOT, ou seja, interna e externa deve ocorrer de forma simultânea. O objetivo dessas análises é identificar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo à empresa e quais as forças e fraquezas da empresa, para com isso estabelecer quais pontos poderão ser transformados pela organização em vantagem competitiva e quais pontos precisam ser melhorados para diminuir suas fraquezas (BARNEY; HESTERLY, 2009).

Figura 1 Análise SWOT



Fonte: Adaptado de PORTER (1980)

Razões para utilizar a Análise SWOT em sua Startup

- A análise SWOT dar mais segurança na tomada de decisão
- Conhecer mais profundamente o cenário
- Compreender a posição em relação aos concorrentes

- Antecipar-se a movimentos externos
- Indicar alternativas de ação

Vamos entender cada uma dessas razões

A matriz SWOT é uma ferramenta relativamente simples e objetiva. Como seu objetivo é mapear o negócio, é preciso ir direto ao ponto na hora de elencar os itens na matriz.

Embora seja desafiador, certo grau de distanciamento é necessário ao fazer o levantamento das informações. Isso significa que seu envolvimento com a empresa não deve interferir na listagem dos itens, já que essa atitude pode levar a um resultado completamente diferente da realidade. Portanto, seja objetivo e colete as informações com precisão, porque isso garantirá um mapeamento mais factível do seu negócio.

A análise SWOT é bastante visual, o que facilita a associação de ideias.

É necessário olhar sempre para ambos os lados, priorizando o que se tem de melhor e pior, interna e externamente. E é exatamente aí que a análise SWOT entra para mudar o jogo. Esse tipo de análise permite que se veja claramente quais são os seus pontos fortes e fracos, e quais são as oportunidades e ameaças que o mercado oferecer.

Forças (S): Essa parte está relacionada às vantagens que sua empresa possui em relação aos concorrentes. São os diferenciais que torna a sua empresa mais competitiva em relação ao mercado e mais forte em relação a outras empresas.

Fraqueza (W): Já nessa parte da análise SWOT, vemos as fraquezas do negócio, ou seja, as deficiências que prejudicam de certa forma os processos.

Ameaças (T): As ameaças representam as forças externas, que forçam a empresa de um modo negativo. É necessário olhar essas ameaças com bastante cuidado, já que não podem ser controladas, e podem causar perigo real ao negócio, caso sejam ignoradas ou mal analisadas.

Oportunidades (O): Nas oportunidades, tanto quanto nas ameaças, observa-se as forças externas, que também não são controláveis, mas aqui essas forças influenciam positivamente.

Planejar essas oportunidades, dá uma vantagem competitiva importante diante dos concorrentes.

Deve-se criar uma tabela com quatro quadrantes:

- 1 Define-se as forças;
- 2 Determina-se as fraquezas ;
- 3 Lista-se as oportunidades;
- 4 Enumera-se as ameaças;

Quadro 1 – Matriz SWOT

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciais no mercado • Qual produtos de maior sucesso? • Razões que engajam a equipe • Fidelização do cliente • Reconhecimento no mercado 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desmotivação da equipe • Falta de capacitação de funcionários • Perda de clientes • Baixa nas vendas • Atrasos na linha de produção
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mudanças positivas na legislação; • Tendências de mercado • Economia em alta • Lacuna de mercado não aproveitadas por concorrentes • Novas tecnologias • Lançamento de produtos e serviços 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novos concorrentes • Mudanças na legislação do setor • Crise econômica • Instabilidade política • Falta de fornecedores de qualidade

3 ESTRATÉGIA DE NEGOCIO

3.1 Análise do ambiente

O Conceito de análise do ambiente pode ser definido como um processo de identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que interferem na atuação das empresas, no cumprimento e sua missão e em sua capacidade.

Definido como um conjunto de tendências, forças e instituições internas e externas de uma empresa, o ambiente organizacional é capaz de influenciar o desempenho de um negócio como um todo, enquanto a análise de ambiente consiste na observação dos pontos fortes e fracos da organização.

Que vivemos em uma era que sofre mudanças rápidas, profundas e intensas, todo mundo sabe. Mais do que isso, essas constantes alterações exercem grande influência sobre os negócios e os cenários financeiros. Por isso, é cada vez mais necessário que as empresas estejam atentas a essas transformações, sejam elas no comportamento dos consumidores, no contexto econômico e governamental, sejam elas, até mesmo, na concorrência.

3. 2 MACROAMBIENTE

3. 2 1 Ambiente demográfico

As forças demográficas dizem respeito as características de determinada população e o modo como elas influenciam as formas da empresa se comunicar com o consumidor. Uma população em constante crescimento possui necessidades que surgem diariamente, e que estas necessidades precisam ser satisfeitas.

3.2 2 Ambiente econômico

Aspectos econômicos como inflação, distribuição de renda e taxa de juros influenciam tanto na abertura do negócio como em sua sobrevivência

3.2 3 Ambiente natural

Inclui os recursos naturais que os profissionais de marketing usam como subsídios ou que são afetados pelas atividades de marketing.

3.2.4 Ambiente tecnológico

A pesquisa e o desenvolvimento são super necessários em uma empresa.

3.2.5 Ambiente político/legal

As decisões de marketing são seriamente afetadas pelo desenvolvimento do ambiente político. Este ambiente é constituído de leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitavam várias organizações e indivíduos em uma dada sociedade.

3.2.6 Ambiente cultural

É Constituído de instituições e outras forças que afetam os valores básicos, as percepções, as preferências e os comportamentos da sociedade.

3. 3 MICROAMBIENTE INTERNO

O microambiente consiste em forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir seus clientes refletindo diretamente no resultado operacional dos negócios (KOTLER E ARMSTRONG (1998)).

3.3.1 Finanças

O Controle financeiro possibilita uma análise mais clara dos produtos e serviços que geram mais lucro, além de saber de onde vem o dinheiro, para onde ele é destinado e qual é a melhor forma de aplicá-lo.

As organizações devem gerenciar suas finanças de modo que as receitas sejam suficientes para cobrir custos e gerar dividendos para os proprietários.

3.3.2 Recursos Humanos

São o conjunto de atividade administrativa que visam atrair, aperfeiçoar e preservar uma força de trabalho eficiente. Enfatiza também que os recursos humanos são um elemento fundamental para o funcionamento eficiente de uma empresa. Antes esses recursos eram colocados em segundo plano, mas sua importância cresceu notavelmente. Essa nova ênfase se deu ao aumento da complexidade das questões jurídicas, ao reconhecimento de que os recursos humanos são meios valiosos para aumentar a produtividade e à constatação do alto custo decorrente de sua má gestão (GRIFFIN (2007)).

3. 3.3 Marketing

A tarefa da administração de *Marketing* é criar ofertas atrativas para os mercados-alvo. Contudo, seu sucesso é afetado pelo restante da empresa e pelos intermediários, concorrentes e os vários tipos de público. Os gerentes dessa área precisam devem executar os planos delineados pela alta administração apontado assim a necessidade de sua participação na construção destas propostas (KOTLER,1998).

3.3.4 Produção

A produtividade pode ser avaliada de formas diversas e analisada sob diferentes pontos de vista e abrangência. Os gestores consideram importantes que a empresa que administram mantenha altos níveis de produtividade por diversos motivos. A produtividade é um dos mais importantes fatores de rentabilidade de uma empresa, e também para manter de pé sua empresa (GRIFFI (2007)).

3.4 MICROAMBIENTE EXTERNO

Este é composto pelas forças e agentes que estão próximos à empresa e muitas vezes alteram sua capacidade competitiva. Fazem parte do microambiente de uma organização: fornecedores, clientes, concorrentes etc.

3.4 1 Clientes

Os clientes são a vida de uma empresa, sem a participação deles não há porque existir.

A empresa deve estudar seus clientes de perto. De acordo com Kotler a empresa pode ter cinco tipos de clientes: o mercado consumidor, o mercado industrial; o mercado revendedor; o mercado governamental; e o mercado internacional.

3.4 2 Concorrentes

Técnicas para identificar a concorrência:

Primeiramente, é necessário conhecer as próprias características comerciais, a partir daí, identificar as semelhanças nos produtos ou serviços oferecidos aos clientes e os que a concorrência está ofertando.

Após identificar a concorrência direta, deve-se buscar informações adicionais, que podem ser obtidas, através de pesquisas de mercado, ou por observação direta aos detalhes da atuação dos concorrentes.

Informações a pesquisar

Identificar:

-Principais pontos para criar o diferencial de seu negócio em relação a concorrência;

-Necessidades ou tendências no interesse de seus clientes, sempre que possível, antecipando-se em relação aos concorrentes.

Avaliar:

Possibilidade de se reduzir os custos com a estrutura de operações. Para isso, recomenda-se buscar sempre pela otimização do uso dos recursos, isso envolve, como já vimos, o planejamento tributário, a escolha dos melhores fornecedores, atenção aos processos logísticos, como reposição eficiente dos estoques, armazenagens e outros.

A cada dia que passa a concorrência aumenta e se intensifica cada vez mais. Por isso, nos dias de hoje é de extrema importância que as empresas estudem a concorrência. Concorrentes são empresas que competem pelos mesmos produtos ou serviços que os seus. Estes concorrentes reais e potenciais podem ser identificados e analisados pelas empresas. (LAS CASAS, 2010).

Uma empresa deve conseguir vantagens estratégicas posicionadas suas ofertas de maneira incisiva na mente dos consumidores, contrapondo-se a oferta dos concorrentes. Cada empresa deve levar em consideração seu próprio tamanho e sua posição na indústria em relação a seus concorrentes.

Tanto as grandes quanto as pequenas empresas devem elaborar estratégia de marketing que as coloquem na melhor posição possível, nos seus respectivos mercados, com relação a seus concorrentes.

Concorrente direto

É aquele que pertence ao mesmo segmento da sua empresa.

Concorrente Indireto

É aquele que “tira” a atenção do seu cliente, mesmo sendo de outro segmento.

3.4.3 Fornecedores

São peças fundamentais para o funcionamento de uma empresa. São eles que fornecerão o material necessário para a fabricação dos seus produtos.

Para que um negócio possa desenvolver suas atividades de maneira eficiente, é preciso que tenha uma grande variedade de produtos e mercadorias ao seu dispor. É neste momento que entra o papel da seleção de fornecedores.

4 CICLO PDCA

Segundo Werkema 1995, o Ciclo do PDCA é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessários á sobrevivência de uma organização.

Foi desenvolvido na década de 30 pelo americano Shewhart, porém o seu maior divulgador foi Deming. É também denominado método de solução de problemas, pois cada meta de melhoria origina um problema que empresa deve solucionar.

As etapas que compõe este ciclo são: Planejamento (p-plan), Execução (D-Do), verificação (C-check) e Atuação (A-Action).

Na etapa de planejamento são estabelecidas as metas e as formas de alcançá-las, porém, anterior a isto, é necessário observar o problema a ser resolvido, é necessário observar o problema a ser resolvido, analisar o fenômeno e descobrir as causas do problema. Esta etapa é caracterizada como a de maior complexidade porque erros cometidos na identificação do problema e no delineamento de ações dificultarão o alcance dos resultados.

Planejar

O planejamento começa pela análise do processo. Varias atividades são realizadas para fazermos uma análise eficaz.

- Levantamento de fatos
- Levantamento de dados
- Elaboração do fluxo do processo
- Identificação dos itens de controle
- Elaboração de uma análise de causa e efeito
- Colocação dos dados sobre os itens de controle
- Análise dos dados
- Estabelecimento dos objetivos

Fazer, Executar

Nesta fase, colocam-se em prática o que os procedimentos determinam, mas para atingir sucesso, é preciso que as pessoas envolvidas sejam competentes. O treinamento vai habilitá-las a executar as atividades com eficácia.¹

Checar, Verificar

É nesta fase que se verifica se os procedimentos foram claramente entendidos se estão sendo corretamente executados e se a demonstração foi abstraída. Esta verificação deve ser contínua e pode ser efetuada tanto através de sua observação, quanto através do monitoramento dos índices de qualidade e produtividade.

Cuidado na implementação do Ciclo do PDCA

O PDCA é um ciclo e, portanto, deve “rodar” continuamente. Para que rode de maneira eficaz, todas as fases devem acontecer. A supressão de uma fase causa prejuízos. Quando implementado corretamente, um verdadeiro processo de melhoria continua se instala nos estabelecimentos.

Figura 2: Ciclo PDCA



Fonte: ciaconsultores.com.br

5 VANTAGEM COMPETITIVA

A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial. O desafio

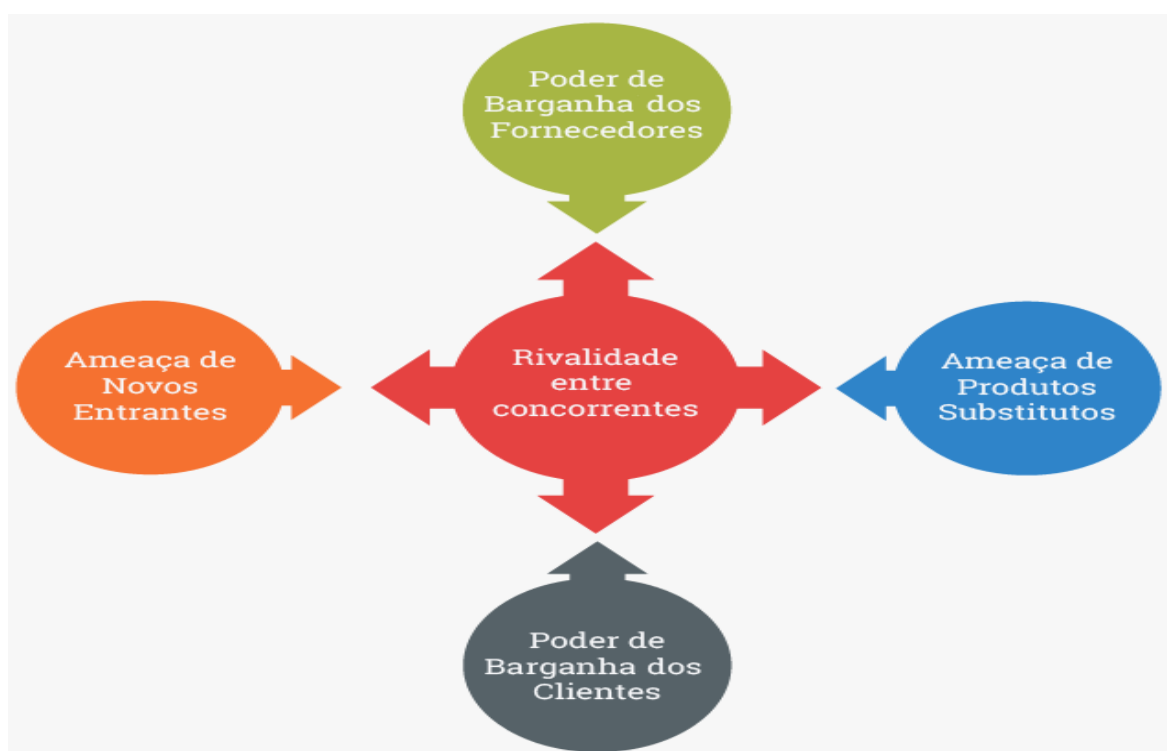
¹ <http://portaldaestrategia.infraestrutura.gov.br/images/Artigos/Ciclo%20PDCA.pdf>

enfrentado pela gerência consiste em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas (PORTER, 1980)

5.1 As 5 forças de Porter

A aplicação do modelo de Porter na realidade de uma empresa pode ser o grande diferencial capaz de auxiliar a liderança na definição dos seus objetivos e até mesmo do seu posicionamento de marca.

FIGURA 3 - Forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptado PORTER (1979)

5.1.2 Poder de barganha dos clientes

Para se realizar avaliação, algumas variáveis de mercado são determinantes como: que serviço a empresa vende, o preço, o custo, a quantidade, a qualidade, e a possibilidade do produto/serviço ser adquirido por outros tipos de canais de distribuição, tais como por fabricantes, por telefone ou pela internet, entre outros (WRIGHT; KROLL; PARNELL (2007).

5.1.3 Poder de barganha dos fornecedores

A Concorrência pressupõe posicionamento frente a ameaça de integração para frente, diferenciação ou exclusividade dos seus produtos, quando não é obrigatório a competir com outros produtos no setor, quando o setor não é um comprador importante, entre outros (PORTER, 1979).

5.1.4 Ameaça de novos entrantes

Existem probabilidades do surgimento de novos concorrentes entrarem no mercado. Esta dependência está ligada às barreiras existentes e a ação que seu concorrente pode fazer para dificultar.

5. 1. 5 Ameaça de produtos substitutos

Outras empresas podem criar produtos que satisfaçam as mesmas necessidades dos compradores, porém são diferentes em algumas características. Com os substitutos, a empresa poderá perder lucratividade, pois além de invadirem seu mercado podem estabelecer novos tetos de preços. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

5. 1. 6 Rivalidade entre os concorrentes

A rivalidade apesar de importante, é somente uma de várias forças que determinam a atratividade do setor. Ela detalha que a rivalidade é maior quando existem vários concorrentes de uma mesma capacidade de tamanho e poder; o desenvolvimento no setor é vagaroso; os produtos e serviços não são diferenciados; os concorrentes apresentam vários tipos de estratégias desiguais e; obstáculos para sair do setor são elevados.

6 INOVAÇÃO

Conceito e introdução a inovação

A etimologia da palavra “inovação” deriva do latim “*innovare*” possui inúmeros significados, um deles é “inventar algo novo” porém, podemos considerar que o aperfeiçoamento de algo que já existe, também é inovação. Mas não é só isso, inovação é também, boas práticas e foco no cliente. Como se pode ver, seu conceito é amplo, pois trata-se de transformar ideias em coisas ou processos inovadores. Para o mundo dos negócios, esse conceito tem o sentido de criar oportunidades.

O termo atualmente está muito ligado a tecnologia, porém, está presente em outras áreas. O empreendedorismo é o mais forte aliado da inovação, uma vez

que a inovação ganha combustível nas relações comerciais, já que envolve diversos fatores, como: concorrência, limites de mercado, escassez de recursos financeiros, dentre outros. Dá pra perceber que há uma relação entre inovação e adversidades, pode-se dizer que a adversidade é a mestra e a inovação é sua aluna. Afinal, quando verificamos ao longo da história da humanidade, nossa capacidade de adaptação e superação das adversidades, entendemos que sempre fomos capazes de inovar para superar desafios.

Tipos de inovação

Inovações em produtos e serviços

É a busca pela criação de novos produtos ou métodos e processos. Mas que podem resultar na melhoria de produtos ou serviços que já existam. A inovação geralmente busca reduzir custos, aumentar qualidade, otimizar a produtividade, diminuir impactos negativos no meio ambiente, dentre outros que atendam necessidades ou simplesmente favoreçam a sociedade de algum modo.

Inovações em marketing

Talvez esse seja um dos tipos de inovação que mais tem apresentado novidades. O setor tem sido cada vez mais importante na era da comunicação que vivemos hoje. Nos últimos anos implementou novos processos de abordagens transformando de maneira positiva as relações entre empresas e consumidores.

Inovação organizacional

Suas técnicas e formatações inovadoras, visam organizar os empreendimentos, tornando-os mais competitivos ou mais céleres e eficientes em seus diversos processos de rotina operacional, tática ou gerencial.

Inovação no modelo de negócios

Difícilmente as corporações desejam utilizar esse tipo de inovação, já que implica numa mudança radical de sua missão, ou seja, em sua forma de fazer negócios. É a mais onerosa forma de inovação, por implicar muitas vezes na mudança dos demais elementos do conjunto da organização, ou seja, (Produtos, serviços, recursos humanos, marketing e outros).

Modelo de inovação simplificado

A seguir veremos como se dá o processo de criação de uma inovação, através de um modelo simplificado:

Busca

Trata-se do momento em que se procura responder a seguinte pergunta: O que pode ser feito para melhorar o produto, serviço ou processo observado e conseqüentemente se obter ganhos?

Seleção

Está diretamente ligado a solução de um problema ou falha direta num produto, serviço ou processo observado. Pois, só se deve selecionar algo para o processo criativo, quando se observou as oportunidades de soluções ao problema e sua demanda de mercado.

Validação

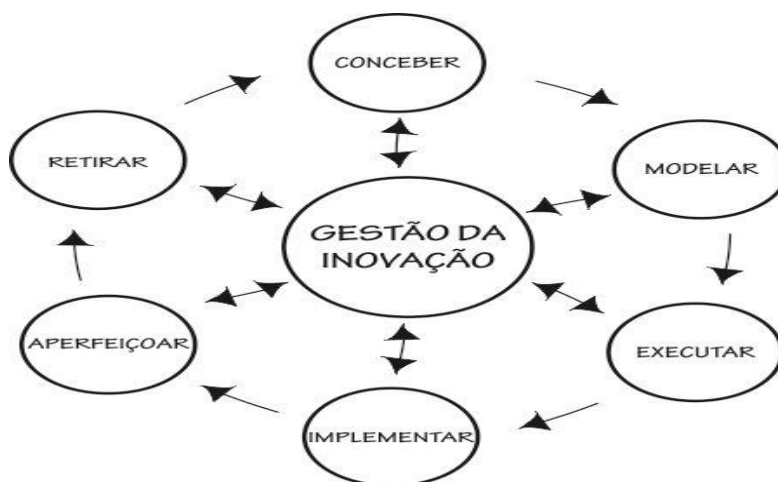
É uma fase de ensaios e testes, aqui deve-se ouvir a opinião do cliente, e fazer os ajustes necessários, otimizando o produto ou serviço.

7 FERRAMENTAS DE GESTÃO

7.1 Processos de gestão da inovação

Mais adiante o processo de inovação precisa ser gerido, para isso, pode-se utilizar o esquema apresentado na figura a seguir:

Figura 4 - Gestão da Inovação



Fonte: jogodainovacao.com.br

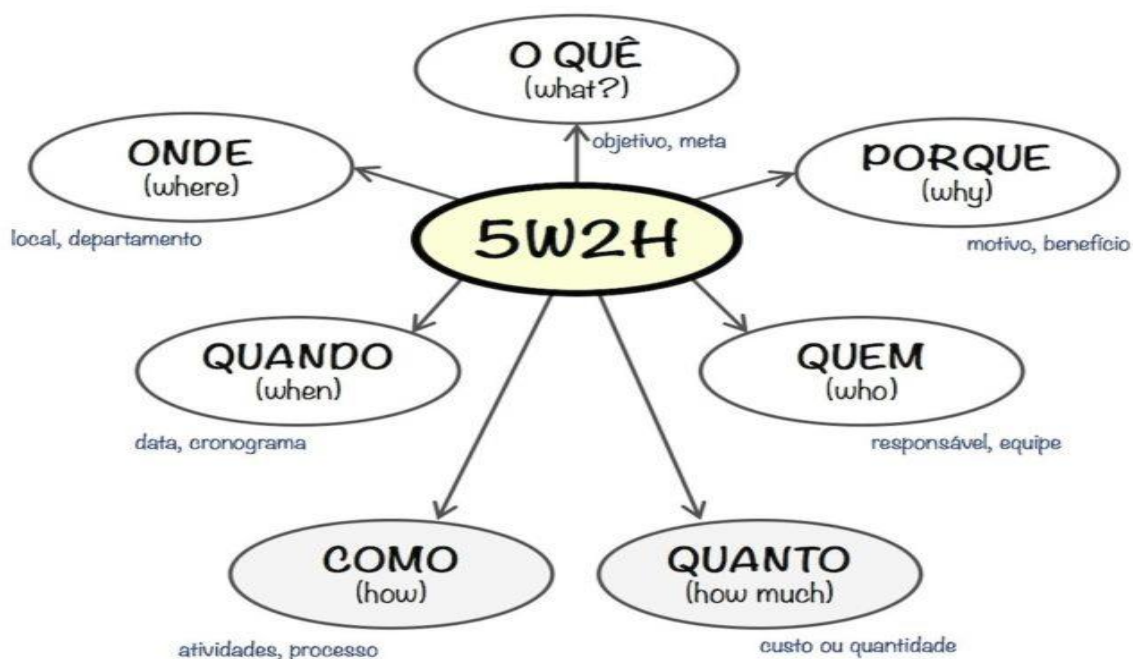
Segundo o site jogodainovacao.com.br os processos de gestão da inovação são um conjunto de atividades articuladas e interdependentes que aceleram o desenvolvimento e a introdução de inovações no mercado. O processo

é composto pelas seis etapas apresentadas na figura acima, todas elas, fontes importantes de oportunidades para novas inovações. (Texto adaptado)

5W2H

Utilizado para simplificar o planejamento de atividades, pode ser utilizado em diversos contextos, no processo de inovação pode-se utilizar como ferramenta técnica o 5W2H, como vemos na figura a seguir:

Figura 5 – 5W2H



Fonte: blog.luz.vc

8 MARKETING

8.1 A importância do marketing

Diante da realidade no cenário econômico vivenciado, o marketing tem desempenhado um papel fundamental no enfrentamento desses desafios, uma vez que finanças, operações, contabilidade e outras funções organizacionais não terão sentido se não houver uma demanda por produtos (bens e serviços) que seja suficiente para que a empresa obtenha lucro. Tem de haver receitas para que os resultados aconteçam. É por isso que, muitas vezes, observamos o sucesso financeiro de uma empresa dependendo das habilidades e do sucesso das ações do departamento de marketing.

Marketing

O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, é suprir necessidades e gerar lucro. Os profissionais do marketing estão capacitados para estimular a demanda pelos produtos de uma empresa, mas essa é uma visão muito limitada das tarefas que desempenham. Podemos estabelecer definições diferentes de marketing sob as perspectivas social e gerencial. Uma definição social mostra o papel do marketing na sociedade; por exemplo, um profissional da área afirmou que o papel do marketing é proporcionar um padrão de vida melhor.

9 EXIGENCIAS LEGAIS E ESPECÍFICAS

Os documentos e procedimentos necessários para a formalização e legalização de sua Startup devem ser formalizados diante dos seguintes órgãos:

Órgãos:

- Jucea;
- Receita Federal;
- Prefeitura;
- Sefaz;
- Vigilância sanitária;
- Órgãos de controle ambiental (SEMMAS, IPAAM)
- IMPLURB
- Corpo de Bombeiro;
- Caixa Econômica Federal;
- Instituto Nacional do Seguro Social - INSS;
- Suframa.

Agora que sabemos quais são os órgãos de registro e controle. Devemos decidir os principais detalhes de sua futura Startup.

Fase 1 - Informações preliminares

Qual é o nome (Razão Social) da empresa?

- Qual é o tipo de empresa?
- Microempreendedor Individual, Limitada ou Sociedade Anônima?
- Quais são as atividades exercidas?

- Qual é o endereço? (A prefeitura permite o exercício da atividade neste no local?)
- Qual vai ser o Capital Social?
- Quem serão os sócios?

Fase 2 - Viabilidade e zoneamento

Em seguida será necessário solicitar a certidão de viabilidade e zoneamento do local (Prefeitura)

Antes de proceder com todas as demais etapas é necessário saber se o endereço escolhido para instalação da empresa permite o desempenho de suas atividades. Para isso, a prefeitura emite a certidão de viabilidade e zoneamento, que também é uma autorização prévia para a constituição empresarial em determinada localidade.²

Fase 3 - Busca prévia

Pesquisar reservar o nome empresarial pretendido (JUCEA)

Empresas cuja natureza jurídica seja Empresário, onde a razão social é o nome do empreendedor, não necessitam de pesquisa do nome (Busca Prévia). Mas uma Empresa Individual de Responsabilidade Limitada - EIRELI ou outros tipos de sociedade, precisarão pesquisar se o nome pretendido da futura empresa, já não foi registrado. Pois a junta comercial não permite que existam duas empresas com nomes empresariais iguais. Depois da pesquisa, caso o nome esteja disponível, é feita a reserva. Isso assegura que durante os demais procedimentos da abertura de empresa outros interessados não o registrem.

Fase 4 - Registro de constituição e pedido de inscrição no CNPJ

Registrar a constituição na Junta Comercial juntamente com o pedido de inscrição no CNPJ através do Documento Básico de Entrada - DBE (Receita Federal)

O CNPJ é o documento que legaliza a empresa junto à Receita Federal, nele, além do número de CNPJ, constam:

- Nomes empresarial e fantasia;
- As atividades da empresa;

² <https://contabnet.com.br/blog/abertura-de-empresa/>

- Sua data de abertura;
- Endereço;
- Dados de contato;

É solicitado, por meio da internet através da aplicação no site REDESIM, nele é gerado DBE, outras informações têm de ser fornecidas ao órgão, é o caso do Quadro de Sócios e Acionistas (QSA) e Ficha Cadastral de Pessoa Jurídica (FCPJ), encontrados no mesmo endereço do DBE.

Além delas, duas outras Fichas de Cadastro Nacional — chamadas de FCN 1 e FCN 2 — têm de ser preenchidas e anexadas à documentação acima. Elas são impressas no site da Junta Comercial estadual. E caso a Junta tenha integração com a Receita para abertura de empresa facilitada, são preenchidas e entregues online.

Instrumento de constituição

O Contrato Social é o instrumento que descreve os direitos e deveres dos sócios, contém informações como:

- Dados dos sócios;
- Razão social;
- Nome de fantasia (opcional)
- Endereço;
- Atividades;
- Capital social, composição e divisão;
- Prazo de duração da sociedade;
- Cláusula de indivisibilidade e responsabilidade dos sócios;
- Identificação do administrador;
- Declaração de responsabilidade do administrador;
- Funcionamento das retiradas de lucro e pró-labore.

São informações dispostas em cláusulas obrigatórias, exceto no caso de registro como empresário, nesse caso, os dados são descritos em formulário eletrônico padrão.

Fase 5 - Protocolo e recepção de documentos (JUCEA)

Recentemente, a Junta Comercial do Estado do Amazonas – JUCEA, implementou novos procedimentos para constituição, alteração, extinção e todos os seus demais atos de registro do comércio. Através de seu site o usuário da JUCEA, deverá acessar realizar os procedimentos com o uso de um certificado digital ICP válido, não necessitando mais se deslocar até o órgão, quer seja para protocolar a entrada de documentos, quer seja para recepciona-los aprovados. Vale destacar que é necessário reconhecer as assinaturas constantes dos documentos em cartório, pois não mais são reconhecidas por servidor do órgão, como fora feito antes. A partir daí, realizar o escaneamento de cada página, para encaminhar à análise dos assessores JUCEA que avaliarão o processo, e posteriormente, irão deferi-lo ou indeferi-lo.

Fase 6 - Solicitação do Alvará (Prefeitura)

A formalização da empresa a nível municipal se dá com a emissão do alvará. Sem ele, o negócio não está autorizado a funcionar e não consegue emitir notas fiscais de nenhum tipo.

Para obtê-lo, é preciso entregar os seguintes documentos à fiscalização municipal e em alguns casos requerer a Certidão do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amazonas - CBMAM:

- Documentos de constituição da empresa;
- Prova de inscrição no CNPJ;
- Cumprir e fazer prova dos registros e emissão de laudos e certidões nos demais órgãos municipais exigidos pela Secretaria Municipal de Finanças, Tecnologia da Informação e Controle Interno – SEMEF tais como:
 - DVISA Manaus (Vigilância Sanitária);
 - Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Sustentabilidade – SEMMAS;
 - Corpo de bombeiros.

Não havendo erros ou problemas com imóvel ou documentação, o alvará é expedido após o pagamento de sua taxa e o período necessário aos processos de legalização da prefeitura.

Fase 7 - Nota fiscal eletrônica de serviços

Autorização para emissão da Nota Fiscal de Serviço Eletrônica (NFS-e) (Prefeitura)

Cada prefeitura brasileira é responsável pelos seus processos em relação às notas de serviços e também referente ao Imposto Sobre Serviços (ISS). É importante informar-se junto a SEMEF para proceder corretamente.

Fase 8 - Inscrição estadual

Solicitar a Inscrição Estadual (SEFAZ)

Apenas as empresas cujas atividades sejam de comércio, indústria, transporte rodoviário de cargas intermunicipais e interestaduais e empresas de fornecimento de energia elétrica, precisam ter Inscrição Estadual. Do contrário, não conseguem emitir a Nota Fiscal Eletrônica NF-e, Nota Fiscal de Consumidor Eletrônica NFC-e ou ainda, Conhecimento de Transporte Eletrônico CT-e.

Pela inscrição ser de responsabilidade dos estados, cada um deles tem as próprias regras e procedimentos para emissão. No Amazonas esse procedimento de cadastro está totalmente eletrônico já há alguns anos, através do portal SEFAZ no endereço <http://sefaz.am.gov.br>. De modo geral, o que se exige são documentos e preenchimentos de cadastro, com o objetivo de registrar as informações atestando a existência da empresa.

Fase 9 - Autorização para emissão de NF-e NFC-e ou CT-e (SEFAZ)

Antes de emitir qualquer uma dessas notas, o negócio precisa ser credenciado como emissor.

Após possuir a Inscrição Estadual, basta acessar a página de credenciamento da Secretaria da Fazenda estadual e cadastrar a empresa nos ambientes de homologação e teste.

Para todos os procedimentos empresariais, faz-se necessário o uso de certificado digital ICP válido perante diversos órgãos e instituições (Prefeitura, Receita Federal, SEFAZ, SUFRAMA, INSS, CAIXA e outros).

O certificado digital é solicitado pelos órgãos públicos para emitir Notas fiscais, (NF-e NFC-e ou CT-e), entregar algumas declarações, realizar consultas de situações fiscais para emitir Certidões Negativas de Débitos CND's, recepcionar comunicados, notificações, emitir guias de recolhimento, dentre outros serviços. E em alguns municípios, pode ser necessário o certificado para emissão da Nota

Fiscal de Serviços Eletrônica - NFS-e. Além disso, a cada ano mais procedimentos tornam o uso do certificado uma obrigatoriedade.

Então, ao formalizar um empreendimento, deve-se realizar a compra e emitir certificação digital ICP válido para que não haja transtornos durante seu funcionamento ou [cumprimento de obrigações](#). Esses certificados são emitidos exclusivamente por autoridades certificadoras que podem ser encontradas na internet, mas que possuem escritórios de atendimento presencial para o cumprimento das formalidades indispensáveis, que inclui assinatura do responsável legal da empresa no documento de emissão do certificado digital.

Percebemos aqui que a abertura de empresa envolve diferentes órgãos públicos, procedimentos e obrigações. E qualquer erro faz com que o processo atrapalhe a boa continuidade dos negócios. Essa demora, para muitas empresas pode ser um sufocante e desestimulante começo, e em alguns casos provocar um fim precoce. Por isso, é sempre recomendável recorrer a um ou mais profissionais contadores, desde o primeiro momento. Assim, tudo será feito com mais segurança e rapidez.

10 STARTUP

A palavra “Startup” significa “começo” em uma tradução informal. A startup é nova forma de criar uma empresa. Como já apresentado antes, empresa funciona para movimentar o sistema econômico e que essa atividade denominada empreendedorismo permite a criação de novos negócios de serviços e/ou produtos, novos métodos de produção, modelos de empresas e novos mercados (NASCIMENTO,2012).

Tudo começou durante a época que chamamos de bolha da internet, entre 1996 e 2001. Apesar de usado nos EUA há várias décadas, só na bolha ponto-com o termo “[startup](#)” começou a ser usado por aqui. Significava um grupo de pessoas trabalhando com uma [ideia](#) diferente que, aparentemente, poderia fazer dinheiro. Além disso, startup sempre foi sinônimo de iniciar uma empresa e colocá-la em funcionamento (GITAHY,2016).

Em resumo a palavra Startup está sempre relacionada a empresas inovadoras, envolvidas com tecnologia, relacionadas à internet, que podem ser repetíveis, facilmente escaláveis e em ambientes de extrema incerteza. Enquanto uma empresa convencional segue um modelo de negócio já existente, muitas vezes

até tradicional no mercado, um padrão de algo já trabalhado, como um restaurante, uma transportadora ou um salão de beleza (MACHADO; SANTOS, 2107).

Fator replicabilidade

Para aprofundar o entendimento sobre o tema de pesquisa, é necessário analisar a conjuntura de sua realidade, o fator da replicabilidade está constantemente relacionado a definição de Startup e o SEBRAE (2017) explica que ser repetível significa ser capaz de entregar o mesmo produto novamente em escala potencialmente ilimitada, sem muitas customizações ou adaptações para cada cliente. Isso pode ser feito tanto ao vender a mesma unidade do produto várias vezes, ou tendo-os sempre disponíveis independente da demanda.

Escalabilidade

Ser escalável é a chave de uma startup: significa crescer cada vez mais, sem que isso influencie no modelo de negócios. Crescer em receita, mas com custos crescendo bem mais lentamente. Isso fará com que a margem seja cada vez maior, acumulando lucros e gerando cada vez mais riqueza.

Cenário incerto

Um cenário de incerteza significa que não há como afirmar se aquela ideia e projeto de empresa irão realmente dar certo, ou ao menos se provarem sustentáveis, diante de um mercado cada vez mais dinâmico, com instabilidade econômica e política, dura concorrência, constantes mudanças e tecnologias aceleradas.

Fator temporal

Encontramos o fator tempo relacionado às Startups em alguns dos periódicos analisados, trazendo a hipótese de que Startup está relacionado a uma fase de criação e testes, para o lançamento de produto ou serviço de uma empresa e não representando uma empresa nova em si.

10.1 Tipos de Startups

10.1. Scalable startups

São aquelas empresas que encontraram um modelo replicável de negócio, que tem grande potencial de crescimento e que precisa apenas de

investimento para que a expansão ocorra. Normalmente são assim denominadas aquelas startups já em pleno funcionamento, mas que precisam do auxílio de um capital de risco para levar seus negócios para um outro nível de execução, com mais funcionários, mais clientes, mais investidores e, conseqüentemente, mais rendimentos.

10.1.2. Large company startups

Essas são as empresas que, apesar de serem grandes, robustas e até com bastante tempo de mercado, procuram de alguma forma inovar em seu modelo de negócio, adaptando-se aos novos contextos de um mercado em constante transformação. Caso contrário, empresas grandes, por mais sólidas e tradicionais que sejam, acabam passando por um período de envelhecimento e conseqüente perda de eficiência e produtividade. Para evitar o fechamento desse ciclo, o segredo é apostar na reinvenção.

10.1.3 Small business startups

São aquelas empresas iniciantes, com uma escala pequena de negócios, que não necessariamente almejam uma expansão muito ambiciosa. Ao contrário, esses tipos de startup normalmente são gerenciados por pequenos empreendedores individuais, com pouca experiência e visão administrativa limitada. Mas por mais que esses empresários não busquem um crescimento enorme para seus negócios, movimentam a economia local.

10.1.4 Small business startups

Essas são aquelas startups fundadas a partir do projeto de execução de uma grande ideia, que precisam apenas do empurrão de alguns investidores para conseguirem instrumentalizar seu modelo de negócio e crescer. O termo buyable se refere justamente ao papel desses investidores, que viabilizam, por meio de aplicações de alto risco, a execução do projeto da startup.

10.1.5 Lifestyle startups

Em geral, essas empresas são movidas por um sonho, uma grande ideia que faz a busca por seu sucesso um estilo de vida para os envolvidos no projeto. Basicamente, todos os profissionais que contribuem para o dia a dia das lifestyle startups estão ali porque realmente amam o que fazem e não visam somente ao

dinheiro. Ao contrário, a realização da ideia original do negócio é o que os move, mantendo-os sempre motivados para trabalhar.

10.1. 6 Social startups

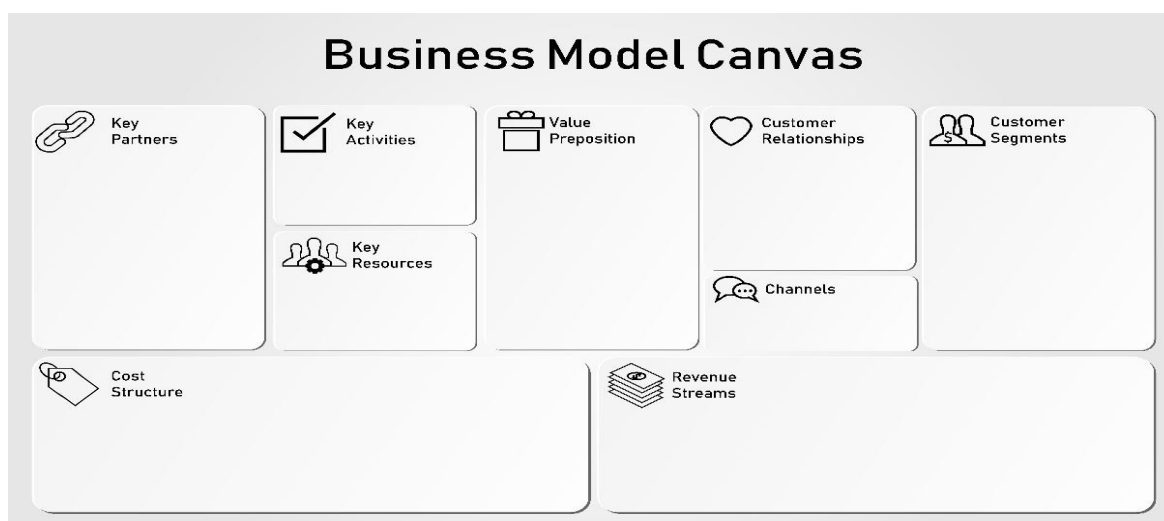
O objetivo dessas startups é fazer alguma diferença no mundo. Elas querem gerar resultados positivos para as comunidades em que atuam, para as pessoas com quem trabalham e para as regiões onde estão instaladas. Pouco importa se elas são organizações sem fins lucrativos ou se visam ao lucro a partir de uma perspectiva social.

11 BUSINESS MODEL CANVAS

O Business Model Generation, ou simplesmente Canvas, é uma metodologia criada em meados dos anos 2000 pelo Suiço Alex Osterwalder em sua tese de doutorado em HEC Lausanne, com colaboração de Yves Pigneur. O Canvas é um esquema visual que possibilita as pessoas a co-criarem modelos de negócios analisando nove elementos que toda empresa ou organização possuem: proposta de valor, parcerias chaves, segmentos, recursos chaves, relacionamento com clientes, segmentos de clientes, canais de distribuição, estrutura de custos e fluxo de receitas.

Essa ferramenta é muito importante para a proposta inicial da empresa. Porém, ainda se trata de expectativa por parte do empreendedor. O Canvas pode de alguma forma agilizar o processo de estudo, construção e validação de uma estratégia de abertura de novo negócio. De forma rápida dinâmica é possível em uma única folha, por isso seu nome, sugerir uma visão de futuro de uma ideia em busca de transformá-la em negócio (PEREIRA, 2017).

Figura 6 - Business Model Canvas



Fonte: Adaptado OSTERWALDER & PIGNEUR (2011)

Canvas é uma ferramenta muito interessante para sua Startup, e pode te ajudar como fazer um plano de negócio inteligente e rápido. É através dele que empreendedores iniciantes colocam suas ideias no papel, empresários podem inovar, melhorar processos, aumentar as vendas, reduzir custos e obter margens melhores.

O modelo de Canvas mostra toda a estrutura da sua empresa e como funciona isso? Bom, ele é dividido em nove blocos.

Como criar um *canvas* para sua STARTUP?

A estruturação do seu negócio não precisa ser complexa, tampouco definitiva, já que a principal função do Canvas é permitir que seu modelo esteja em constante mudança, para que a evolução seja contínua. As informações preenchidas em cada quadro precisam ser diretas e responder às perguntas de maneira muito objetiva. As ideias colocadas em todo o quadro, indicam o panorama geral de uma empresa e qual é o conceito de seu negócio.

Como preencher um *Canvas*?

Para começar usar um Canvas não precisa de habilidades avançadas em estratégia de negócios, não há necessidade de processos custosos ou muito longos. O modelo expõe de forma clara e concreta como contribuir para o

crescimento do negócio e esse processo ajuda a entender como outras pessoas percebem seu valor.

É possível que se imprima um modelo na internet, utilizar post-it, ou ainda, existem também ferramentas online. A criação fica mais dinâmica e é possível explorar a criatividade das pessoas ao esboçar, discutir ideias e analisar os itens.

1º bloco - Segmento de clientes

Trata-se dos diferentes grupos de pessoas ou empresas que pretende atender. Faça as seguintes perguntas.

- Para quem estou criando valor?
- Quem são meus clientes mais importantes?

2º bloco - Proposta de valor

São produtos e serviços que geram benefícios para os segmentos de clientes

Descreve como uma empresa se diferencia dos concorrentes. Pergunte-se!

- Qual valor eu entrego para meu cliente?
- Quais os problemas dos clientes eu ajudo a resolver?

3º bloco - Canais

Que pode ser de comunicação, vendas e distribuição. Por meio dele o cliente poder conhecer a sua proposta de valor, efetuar a compra e receber assistência.

- Quais canais os clientes querem ser abordados?
- Qual é o custo benefício de cada canal?

4º bloco - Relacionamentos com Clientes

- Como fortalecer seus laços com seu cliente?
- Como criar vínculos duradouros com os clientes?

5º bloco - Fonte de Receita

Representa quanto e como o cliente pagará pelos benefícios recebidos a partir da proposta de valor. Pergunte-se!

- Qual valor meus clientes estão dispostos a pagar?
- Como eles preferem pagar?

Visto tudo isso, é hora de estabelecer os recursos chaves para operação da empresa

6º bloco - Recursos Principais

- Quais recursos críticos são essenciais para minha proposta de valor?

7º bloco - Atividade Chave

- Que atividades são importantes para minha proposta de valor?

8º bloco - Parcerias estratégicas

- Quem são nossos parceiros estratégicos? E os principais fornecedores de materiais e produtos, prestadores de serviços?

Para finalizar escolha sua;

9º bloco - Estrutura de Custos

Que representa os custos para construir e manter a oferta de valor da empresa.

- Quais são os custos mais importantes?
- Quais os recursos e atividades mais caras?

12 AS FASES DE UMA STARTUP

O ciclo de vida de uma Startup é curto, para que alcance crescimento precisará ultrapassar algumas fases:

Descoberta (Customer Discovery)

Deverá buscar o entendimento do cliente, validar as hipóteses de que o produto ou serviço resolverá os problemas identificados. É importante nessa fase estar junto dos clientes para identificar problemas e propostas de soluções.

Validação (Customer Validation)

Teste da ideia com a construção de base de clientes, geração de confiança e engajamento, início de parcerias e aprendizado sobre o comportamento e necessidades de clientes potenciais. Aqui valida-se o modelo de negócio e verifica se será escalável. Nessa fase, os primeiros clientes irão adquirir a solução

e se necessário propor sugestões de melhorias ou outras considerações relevantes ao avanço da solução.

Criação do cliente (Customer creation)

Nesta fase a startup deve fidelizar clientes e escalar vendas, ou seja, criar valor, isso poderá ser feito através de uma boa estratégia de vendas.

A seguir vejamos a equação que envolve a relação clientes e vendas que resulta no aumento das vendas:

Quadro 2 - Relação cliente x vendas

CLIENTES	VENDAS
Encontrar + Conquistar + Manter =	Aumentar

Construção da empresa (Company building)

Nessa fase, o modelo de negócio já deve estar comprovado, mostrou ser repetível e escalável, então, é hora de firmar a identidade visual, definir a cultura e estrutura da organização. Todas as fases anteriores estão interligadas como vemos na figura a seguir:

Figura 7 MVP – Minimum Viable Product



Fonte: BLANK, (2007)

A sigla MVP em português significa, Produto Mínimo Viável. Essa ferramenta propõe que se faça o menor gasto possível em um novo produto ou serviço para testá-lo, afim de ver se será viável.

13 ZONA FRANCA DE MANAUS ACORDA PARA O MUNDO DAS STARTUPS"

Em meio ao processo de desindustrialização e a dúvidas sobre os planos de governo para a Zona Franca de Manaus, o tradicional polo industrial da

Amazônia se movimenta para ganhar uma nova roupagem: o de ecossistema de inovação. No final de agosto seu primeiro hub de tecnologia, o Manaus Tech Hub, promovido pela Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (Softex).

De acordo com Diônes Lima, vice-presidente da Softex, o núcleo pretende facilitar a captação de recursos, gerar negócios e conectar startups, centros de pesquisa e desenvolvimento e empresas de Manaus (Principalmente as afetadas pela crise). “Queremos que as companhias do polo industrial se reinventem. Um dos principais objetivos do hub é usar a tecnologia para minimizar os impactos da desindustrialização”, explica.

Com o Manaus Tech Hub, Lima espera que o potencial empreendedor e tecnológico da região Amazônica possa ser levado a todo o país e até ao exterior. “Temos um dos maiores centros disso, os incentivos fiscais permitem que diversas atividades de alto valor agregado sejam realizadas na região da Amazônia, não apenas commodities”, argumenta o vice-presidente da Softex, destacando o pioneirismo da região em injeção de plásticos. Para o lançamento do hub, as primeiras indústrias patrocinadoras milhões; contabiliza Lima. Para 2020, a expectativa é que mais R\$20 milhões sejam aportados. “Temos como meta selecionar 100 startups em um ano”, adianta o executivo, que firmou parceria com a Universidade Federal do Amazonas.

Além de empreendedores, o hub também vai estimular o intercâmbio de talentos, atraindo pesquisadores de todo o mundo para a Amazônia. Segundo a Softex, em fevereiro de 2020 será aberta uma chamada internacional para especialistas de diversas áreas. O momento é negativo para Amazônia, por conta das queimadas, mas favorável para o investimento em soluções que preservem o nosso ecossistema. Precisamos ter o mesmo mindset de inovação que as grandes cidades para gerar desenvolvimento econômico”, fundamenta Lima.³

14 O FUTURO DAS STARTUPS EM MANAUS

Para Jinkings, as Startups manauaras têm futuro promissor. Para que isto aconteça, ele acredita que com mais incentivos e mais parcerias com empresas deste mercado, o crescimento deve ser inevitável.

³ <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/zona-franca-manaus-acorda-mundo-startups/>

“Até pouco tempo atrás, tínhamos poucas iniciativas e incentivos. Como nosso mercado é bem voltado para indústrias, devido à Zona Franca, este movimento era pouco percebido. Com a tecnologia em voga, as startups começaram a ser vistas. Eu só vejo coisas boas acontecendo. Manaus daqui para frente, vai ser um polo de tecnologia”, comentou.

Com dois anos no mercado e a startup em crescimento, Cavalcante comentou que representantes de startups encontram empreendedores em eventos e o reconhecimento acontece. Com isto, quem trabalha com empresas conhecem e passam a incorporá-las em seus meios.

São inúmeros exemplos que temos de startups que já estão gerando empregos e renda. Apesar disso, é preciso o apoio de órgãos para que o crescimento venha a ser maior ainda. Temos startups que já conseguiram até sair do mercado de Manaus e vemos que o crescimento é constante”, comentou o empresário.

Já Keric, acredita que há dificuldades para que o que é feito em Manaus tenha crescimento. Ele pontua que há um foco no eixo Rio-São Paulo que tira o olhar para startups manauaras. Mesmo com este cenário, ele afirma que luta e o crescimento do mercado tem sido grande.

15 SEBRAE LANÇA ESPAÇO GRATUITO PARA GERAÇÃO DE STARTUPS EM MANAUS

O espaço Sebraelab conta com equipamentos especiais, como impressora 3D, para a criação das empresas.

Fazendo parte da nova mudança no mercado de empresas, o Sebrae Amazonas lança o Sebraelab, uma nova proposta de espaço para as startups em Manaus com ambiente totalmente grátis. A tecnologia no mercado de trabalho cresce na velocidade da luz, os novos modelos de negócios requerem uma série de fatores e uma estrutura adequada para o desenvolvimento. O projeto de uma empresa passa por vários processos buscando desenvolver seu serviço ou produto junto a uma equipe multidisciplinar.

A nova personificação de mercado chama-se startup, pequenas empresas com poucas pessoas e baixo custo, com intuito de criar plataformas ou meios que facilitem serviços ou produtos para público predeterminado.

Visando este mercado, o Sebraelab que é gratuito e dispõem de amplo espaço com auditório, mesas para reunião wi-fi, espaço de apresentação pitch (modelo de apresentação de negócio para investidores em período curto de cinco minutos).

A oportunidade de mesclar ideias com novos grupos. A proposta desse ambiente é fazer com que todos as tribos se reúnam e estimule o conhecimento compartilhado”, enfatizou Denis Cruz, analista de sistema e curador do ambiente Sebrae lab.

Empoderando e capacitando os jovens empreendedores da cidade, a instituição vai oferecer aos manauaras um departamento voltado para startups onde poderão receber mentorias e treinos de profissionais capacitados em diversas áreas e profissão.⁴

16 SUFRAMA

Incentivos e Vantagens

A política tributária vigente na Zona Franca de Manaus é diferenciada do restante do país, oferecendo benefícios locacionais objetivando minimizar os custos amazônicos.

Além de vantagens oferecidas pelo Governo Federal, o modelo é reforçado por políticas tributárias, estadual e municipal:

16.1 Tributos Federais

Redução de 88% do imposto de Importação (I.I) relativo a matérias, primas intermediários, materiais secundários e de embalagem, componentes e outros insumos de origem estrangeira utilizados na industrialização de produtos destinados a consumo em outros pontos do território nacional;

Isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados (I.P.I) relativo a produtos destinados a consumo em outros pontos do território nacional;

⁴ <https://www.deamazonia.com.br/?q=278-conteudo-100729-sebrae-lanca-espaco-gratuito-para-geracao-de-startups-em-manauas>

Redução de 75% do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica inclusive adicionais de empreendimentos classificados como prioritários para o desenvolvimento regional, calculados com base no lucro da exploração ate 2013; e

Suspensão da contribuição para o PIS/PASEP e Cofins nas operações internas na Zona Franca de Manaus.

16.2 Tributos Estaduais

Restituição parcial ou total, variando de 55% a 100% dependendo do projeto, do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS).

16.3 Tributos Municipais

Isenção do Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial urbana, Taxas de Serviços de Coleta de Lixo, de Limpeza Pública, de Conservação de Vias e Logradouros Públicos e Taxas de Licença para empresa que gerarem um mínimo de quinhentos empregos, de forma direta, no início de sua atividade, mantendo este número durante o gozo do benefício. (Lei municipal nº 427/1998).

16.4 Vantagens Locacionais

No parque industrial de Manaus, o investidor tem à disposição terreno a preço simbólico, com infra-estrutura de captação e tratamento de água, rede de telecomunicação, rede de esgoto sanitário de drenagem pluvial.

A área industrial é de 3,9 mil hectares, sendo que as empresas instaladas atualmente ocupam menos de 1,7 hectare, estando disponível para receber novos empreendimentos mais de 2,2 hectares.

O governo brasileiro, por meio da Suframa e de outros organismos governamentais, realiza elevados investimentos em infra- estrutura para que o investidor tenha atendidas todas as condições para instalar seu empreendimento no Pólo Industrial de Manaus.⁵

⁵ <https://lcastelo.jusbrasil.com.br/artigos/138424250/a-zona-franca-de-manaus-e-seus-beneficios-tributarios>

17 INVESTIMENTOS PARA STARTUPS

17.1 Fontes de financiamento para startups

Podemos dividir as fontes de investimentos de capital em 4, são elas:

1-Fontes para a fase das ideias e seus protótipos;

2-Fontes de capital próprio (bootstrapping), operações comerciais e subsídios de terceiros;

3-Fontes de investimento como as de participações societárias, fundos e de parcerias estratégicas;

4-Fontes de capital de risco ou oneroso, que são os empréstimos e financiamentos.⁶

Vejamos a seguir algumas fontes de financiamento geralmente utilizados por Startups:

Fase inicial

Seed capital (Capital Semente)

Tem como proposta, ser utilizado no desenvolvimento de uma ideia em fase inicial, como quem planta uma semente e espera que germine e cresça. Para Startups é a primeira captação, para motivar o investidor é preciso entusiasmo e mostrar-se comprometido com a ideia, já que geralmente é quase impossível fazer previsões certas sobre o sucesso do projeto.

Aceleradoras

Seu objetivo é dar velocidade ao desenvolvimento dos projetos, sua formatação contribui grandemente para o crescimento delas. Em alguns casos, além do aporte financeiro, pode ocorrer de prestar mentoria e suporte gerencial e ainda, ceder ambiente de desenvolvimento, tais como salas comerciais, laboratórios de pesquisa.

⁶ <https://www.valorebrasil.com.br/principais-fontes-de-investimento-de-capital/>

Capital próprio (Bootstrapping)

Sem utilizar capital oneroso, ou seja, sem ajuda externa, o empresário possui uma quantia pessoal em dinheiro capaz de fomentar o projeto, sem ter que pagar juros ou ceder quotas de participação. Como exemplo temos: (Poupança, investimentos em ações e outros investimentos com liquidez de curtíssimo prazo e receitas operacionais da empresa).

FFF ou 3F's (Family, Friends and Fools)

3F significa familiares, amigos e tolos. Geralmente são os primeiros a terem conhecimento sobre a ideia.

Costuma ser uma excelente opção, já que geralmente são fontes menos exigentes em relação a viabilidade do negócio. Porém, é necessário regular este tipo de financiamento, através de um instrumento simples com cláusulas bem definidas, ou seja, como será a remuneração do capital investido e se sua concessão se dá a título de empréstimo ou de compra de quotas de participação.

Capital subsidiado (subvenção)

São recursos ofertados por grandes fundações com causas específicas, poder público, fundos soberanos, agencias públicas e ONG's. Visam como contrapartida a promoção do desenvolvimento social, pode ocorrer de outras formas sem fornecimento direto de recursos financeiros, por exemplo quando ofertado pelo governo, a empresa firma acordo assumindo compromissos que variam desde garantia na geração de empregos formais até desenvolvimento de programas ou projetos de pesquisa e em benefício recebe isenções fiscais, que costumam ser de médio e longo prazos ou até mesmo por prazo indeterminado.

Parcerias estratégicas

São acordos de cooperação entre empresas que mantêm relações comerciais próximas. Nesta forma de financiamento é necessário que os empreendimentos identifiquem necessidades mútuas que servem de base complementar à elas. Identificar parceiros estratégicos, pode ser mais fácil quando se desenha a rede do negócio, isso possibilita ver os segmentos que serão o alvo das parcerias.

17.2 Tipos de investidores

Com participação societária ou capital oneroso

Pode ocorrer dessas fontes de financiamento serem provenientes, tanto de pessoas físicas quanto de pessoas jurídicas. Para melhor entendimento temos:

Investidor financeiro

‘Seu objetivo é obter o melhor retorno possível, através de retiradas de dividendos ou ganhos com a venda de ativos.

Investidor estratégico

Visa operar no mesmo seguimento de quem faz a captação dos recursos, geralmente tem interesse nas operações, já que objetiva manter o investimento por longos períodos.

Venture Capital (Capital de risco)

Indicado para organizações cuja participação de mercado já esteja consolidada e cuja estrutura organizacional seja bem definida. Por serem capazes de aplicar os recursos com eficácia, possuem maior capacidade no cumprimento da contrapartida. São recursos geralmente ofertados por fundos de investimento. O que é um investidor anjo?

Segundo site anjos do Brasil, o investimento Anjo é o investimento efetuados por pessoas físicas com seu capital próprio em empresas nascentes com alto potencial de crescimento (as startups) apresentando as seguintes características:

É efetuado por profissionais (empresários, executivos e profissionais liberais) experientes, que agregam valor para o empreendedor com seus conhecimentos, experiência e rede de relacionamentos além dos recursos financeiros, por isto é conhecido smart-money.

Tem normalmente uma participação minoritária no negócio.

Não tem posição executiva na empresa, mas apoiam o empreendedor atuando como um mentor/conselheiro.

O investidor Anjo é normalmente um empresário, empreendedor ou executivo que já trilhou uma carreira de sucesso, acumulando recursos suficientes para alocar uma parte (normalmente entre 5% a 10% do seu patrimônio) para investir em novas empresas, bem como aplicar sua experiência apoiando a empresa. Importante observar que diferentemente que muitos imaginam, o

investidor Anjo normalmente não é detentor de grandes fortunas, pois o investimento anjo para estes seria muito pequeno para ser administrado.

Importante observar que o investimento anjo não é uma atividade filantrópica. O investidor Anjo tem como objetivo aplicar em negócios com alto potencial de retorno, que conseqüentemente terão um grande impacto positivo para a sociedade através da geração de oportunidades de trabalho e de renda. O termo “anjo” é utilizado pelo fato de não ser um investidor exclusivamente financeiro que fornece apenas o capital necessário para o negócio, mas por apoiar ao empreendedor, aplicando seus conhecimentos, experiência e rede de relacionamento para orientá-lo e aumentar suas chances de sucesso.

O investimento anjo em uma empresa é normalmente feito por um grupo e 2 a 30 investidores, tanto para diluição de riscos como para o compartilhamento de dedicação, sendo definido 1 ou 2 como investidores-líderes para cada negócio, para agilizar o processo de investimento. O investimento total é em média entre R\$ 200 mil a R\$ 600 mil, podendo chegar até R\$ 1 milhão.

No Brasil, esta modalidade de financiamento é relativamente nova pelo menos em se tratando de termos regulatórios. É regida pela (Lei Complementar 155/2016), O investidor anjo é a pessoa disposta a investir suas economias em pequenas empresas ou empresários, com o objetivo de compartilharem do possível sucesso, e com isso rentabilizarem seu investimento, muitas vezes até melhor do que se estivesse investido em outras alternativas de investimento. De outro modo, podemos dizer que são pessoas superavitárias, dispostas a aplicar seus recursos financeiros residuais, afim de capitalizá-los no curto e médio prazos. São semelhantes aos fundos de risco no que diz respeito às exigências contratuais e legais.

Crowdfunding equity (Financiamento coletivo)

É uma alternativa atraente do ponto de vista das Startups, porém, nesta modalidade a fonte dos recursos é diversa, ou seja, provem de micro investidores, geralmente através da internet, seus aportes são diferentes. É indicado para Startups com apelo social em seu projeto, assim, facilita o interesse dos investidores.⁷

⁷ <https://www.bempromotora.com.br/blog/7-fontes-de-financiamento-para-startups>

Quanto deve ser o investimento inicial de uma startup?

O investimento inicial de uma Startup também é conhecido como capital semente. Para determinar qual será o montante necessário para iniciá-la, é preciso mapear uma previsão de quais serão os custos e despesas quer sejam fixos ou variáveis envolvidos nas primeiras fases, ou seja, quando não há ainda produto ou serviço acabado, visto que estamos falando de investimento inicial.

Entenda-se por custos os gastos diretamente ligados aos produtos ou serviços que serão ofertados. Entenda-se por despesas os gastos gerais ou gastos indiretos, aqueles que apoiam as operações, por exemplo os gastos com a equipe da administração. Deve-se tentar alcançar valores aproximados desses custos e despesas, sabendo que são eles, que subsidiarão a resposta para essa pergunta. Assim, entendemos que não há um valor fixo a ser desembolsado ou uma fórmula mágica, mas que é possível para qualquer Startup, calcular e encontrar esses valores.

18 PATENTES

Criada com objetivo de dar proteção as invenções inovadoras. A patente é eficaz para proteger um invento, e é tão importante para seu inventor quanto a própria invenção. Já que depois de trabalhar duro para criar aquela inovação que vai melhorar a vida de quem vai utilizá-la, e ainda o diferenciar da concorrência, chega a hora de patentear o invento, pois não se quer que seja copiado por outros, sem nenhum critério e sem dar créditos a quem tem o devido direito, por isso, é imprescindível que se busque fazer de imediato o registro da patente da nova criação. Existem empresas no mercado oferecendo esse tipo de serviço com preços bem acessíveis, mas o fato é que o inventor também tem o direito de requerer a patente de sua criação pessoalmente. Vejamos a seguir um conceito de patentes, o prazo para uso exclusivo, onde requerer o registro, quais são as exigências para requerer uma patente e os tipos de invenções que não podem ser patenteadas, e ainda outras funções das patentes e cuidados com fraudes.

O que é patente?

A patente é um título de propriedade temporária, que é concedido ao inventor de uma inovação. Desse modo, se alguém cria algo novo, seja um produto, tecnologia melhorias no uso ou fabricação de objetos de uso prático, como

utensílios e ferramentas, ou processo inovador que irá modificar os padrões estabelecidos anteriormente, então estamos falando de algo patenteável.

Qual é o prazo para uso exclusivo da exploração econômica?

A patente é um título temporário, que dará a seu titular o direito exclusivo de explorar economicamente sua invenção por até 20 anos.

Onde devo requerer uma patente?

O órgão que regula e mantém o registro das patentes tem o nome de Instituto Nacional da Propriedade – INPI. É órgão integrante da estrutura do poder executivo, e atualmente é subordinado ao controle do Ministério da economia.

Além da patente o INPI é responsável pelo registro de marca, desenho industrial, indicação geográfica, programas de computador, topografia de circuito, transferência de tecnologia, e fornece informações tecnológica de patentes. Está última é de grande importância que se consulte antes de pleitear o registro de uma patente. Na verdade, deve ser consultada até mesmo antes do invento. O empresário que pretende investir em inovação, não quer gastar seu dinheiro para criar algo que já existe. Por isso, a informação tecnológica em bases de patentes e na literatura especializada deve ser consultada antes do início de novos projetos. O INPI disponibiliza ainda em seu sitio na internet o chamado Radar tecnológico, que é um relatório estatístico setorial, baseado em informação de patentes a partir de temas específicos de interesse nacional.

Quais exigências para requerer uma patente?

Para ter uma patente aprovada pelo INPI é necessário cumprir três requisitos, são eles: atividade inventiva, aplicação industrial e novidade.

Assim que o título temporário é emitido, e para continuar usufruindo dos direitos de propriedade da patente ao longo dos 20 anos, é necessário realizar através do portal do órgão na internet anualmente a emissão da taxa, em uma guia de recolhimento da união – GRU, no site também é disponibilizada tabela com os valores e descontos.

Tipos de invenções vedadas

Alguns tipos de inventos não podem ter registro de patente, mesmo que sejam atividade inventiva, aplicação industrial e novidade. São elas:

- Criações estéticas;
- Descobertas;
- Métodos matemáticos;
- Obras literárias;
- Obras artísticas;
- Obras científicas;
- Teorias científicas;
- Outras como as que possuam características ofensivas a moral e aos bons costumes, à segurança, ordem e saúde públicas.

Outras funções das patentes

Ter uma patente assegura que a inovação não poderá ser explorada por terceiros sem que sua empresa autorize. Logo, podemos concluir que a patente é um ativo de sua empresa que pode ser explorado ou vendido.

Portanto, afim de evitar sérios problemas para o negócio, principalmente às finanças, deve-se tomar cuidado de patentear a inovação antes de oferta-la ao mercado, para evitar que a invenção se torne de domínio público ou seja, que possa ser utilizada por qualquer pessoa ou empresa. Já que isso provoca na inovação a perda da característica de novidade, assim, não mais podendo ser patenteada, desvalorizando de maneira irreparável o valor não apenas do produto, serviço, processo em si, mas também da empresa.

Cuidado com fraudes

O órgão adverte que não envia boletos aos usuários nem entra em contato por telefone para oferecer serviço. Fique atento(a)!⁸

⁸ <https://jurislabor.com/patente-de-invencao-como-funcional/>
<http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/patente>

19 ECOSSISTEMA

Para as startups o que é um ecossistema empreendedor?

Segundo MACAULAY (2018), um ecossistema empreendedor está relacionado a colaboração entre os agentes que interagem em um determinado meio. Estes agentes trabalham para fomentar que pessoas criem empresas de sucesso, ou seja, todo o trabalho é para incentivar os empreendedores que estão no centro do ecossistema.

Pilares de um ecossistema de startups

Podemos falar de pilares de ecossistema de Startups de duas formas, uma mais simples e a outra mais completa ou melhor, com mais detalhamento.

A primeira corrente de interpretação dos ecossistemas de Startups diz que um bom ecossistema requer tão somente: **Empreendedores, Conhecimento e Investidores.**

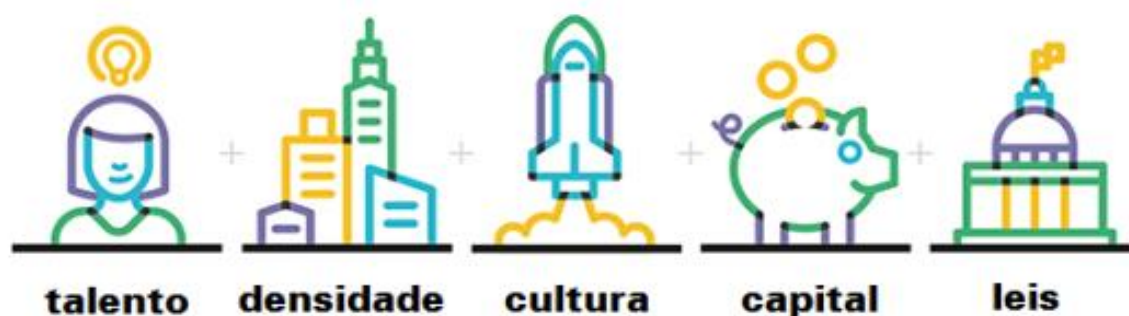
Já a outra corrente de interpretação dos ecossistemas diz que o ambiente propício às Startups se dá através de:

- **Talentos** — pessoas muito boas que estão dispostas a criarem ou participarem de empresas inovadoras;
- **Volume** — um grande volume de empresas inovadoras sendo criadas aliado com diversidade de pessoas;
- **Cultura** — comportamento dos empreendedores que deram certo incentivando os novos. Troca de experiências e colaboração;
- **Capital** — investidores dispostos a arriscarem seus recursos nas empresas inovadoras ou em pessoas inovadoras;
- **Infraestrutura** — espaços e ações tanto públicas como privadas que incentivem o desenvolvimento de negócios inovadores.

Há ainda uma nova interpretação sobre o tema surgindo nos espaços de aceleração, que podemos ver na figura a seguir:

FIGURA 8 – Fomentando ecossistema de Startup

Fomentando um ecossistema próspero de startups



Fonte: medium.com

Nota-se aqui que surge uma corrente de pensamento que apresenta as leis como item de fomento ao desenvolvimento das Startups. Isso mostra que a regulação está na mente de grupos que discutem o futuro desses empreendimentos como sendo algo de uma importância inegável. Outro avanço na forma de ver esse ambiente é a presença da densidade, ou seja, é preciso considerar uma população densa para alcançar o sucesso, já que as Startups tem como missão ser escaláveis, ou seja, devem buscar aumentar o volume de público com o passar do tempo.

O que é e quem podem ser os leaders e feeders das startups

Segundo matéria publicada em Janeiro de 2018 pelo portal **medium.com** ecossistemas empreendedores são formados por leaders (ou líderes: os empreendedores) e feeders (ou fomentadores: todos os outros agentes, como governo). Mas os empreendedores precisam ser o centro.

Neste aspecto os líderes são os direcionadores do ecossistema, enquanto que os feeders são todos os demais agentes que orbitam o ecossistema, e devem ser capazes de fomentar as iniciativas empreendedoras para que se desenvolvam.

A figura a seguir mostra exatamente o que este conceito diz.

Figura 9 Leaders and Feeders



Fonte: médium.com

Ecossistema das startups no brasil

Podemos ver que quando ocorre a participação conjunta dos agentes criativos e dos agentes fomentadores os resultados são promissores.

Assim, é cada vez mais importante que os ecossistemas interajam entre si independente de sua localização no país. Afim de trocarem experiências de sucesso e frustrações.

O Brasil possui hoje alguns ecossistemas de Startups de destaque de norte a sul, é o que podemos ver com a figura a seguir:

FIGURA 10 – Ecossistema de startups de norte a sul



Fonte: medium.com

9

20 CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR

20.1 Direito do consumidor

Popularmente conhecido como CDC, o Código de Defesa do Consumidor nasceu da necessidade de equilibrar a relação entre as empresas e consumidores. A Lei 8.078/1990 recebeu o título de código no próprio texto de suas disposições gerais, dada sua importância, já que regula uma das mais importantes e antigas relações humanas.

Segundo o site jus.com.br, o Estado percebeu a necessidade de regular a relação de consumo, na qual existe a vulnerabilidade de natureza fática, jurídica, técnica ou mesmo informacional do consumidor diante do fornecedor, que detém toda a expertise e aparato para elaborar contratos de adesão que lhes sejam mais favoráveis ou mesmo judicializar seus conflitos. (Texto adaptado)

⁹ <https://medium.com/jaraqui-valley/o-ecossistema-de-inovação-de-manaus-jaraqui-valley-34eea2f2a596>

20.1.1 Principais artigos do CDC

Obrigação dos fornecedores

Da responsabilidade por vício do produto e do serviço

Art. 18 - Os fornecedores de produtos de consumo duráveis ou não duráveis respondem solidariamente pelos vícios de qualidade ou quantidade que os tornem impróprios ou inadequados ao consumo a que se destinam ou lhes diminuam o valor, assim como por aqueles decorrentes da disparidade, com a indicações constantes do recipiente, da embalagem, rotulagem ou mensagem publicitária, respeitadas as variações decorrentes de sua natureza, podendo o consumidor exigir a substituição das partes viciadas.

Da proteção contratual

Segundo o Art. 46 - Os contratos que regulam as relações de consumo não obrigam os consumidores, se não lhes for dada a oportunidade de tomar conhecimento prévio de seu conteúdo, ou se os respectivos instrumentos forem redigidos de modo a dificultar a compreensão de seu sentido e alcance.

Dos defeitos em produtos

Há que se destacar o que diz o § 2.º do artigo 12 que um produto não pode ser considerado defeituoso pelo fato de outro de melhor qualidade ter sido colocado no mercado.

Dos defeitos em serviços

Já o serviço, de acordo com o § 1.º do Art. 14 é considerado defeituoso para fins do código quando, não oferece a segurança que o consumidor dele pode esperar.

Assim, destaca-se que o serviço não poderá ser considerado defeituoso, pela adoção de novas técnicas.¹⁰

21 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

A escolha do regime tributário adequado ao negócio, permite que mais recursos financeiros possam estar disponíveis para uso, mas essa escolha precisa ser frequentemente reavaliada, já que mudanças no faturamento, rentabilidade e liquidez ocorrem normalmente ao longo do tempo, esse acompanhamento, é

¹⁰<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/direito-arrependimento-aplicado-commerce/>

essencial e visa gerar economia fiscal. Assim, para diminuir a carga tributária, o planejamento tributário ou elisão fiscal é a melhor opção, visto que outra forma é ilegal e não recomendada, a sonegação fiscal.

A seguir falaremos mais sobre planejamento tributário, seu conceito, suas modalidades, fatores que impactam diretamente no dia-dia tributário de uma Startup.

Conceito

Planejamento tributário é a gestão do pagamento de tributos de uma empresa e também o estudo de maneiras de reduzir legalmente a carga tributária que incide sobre ela. Assim como um administrador faz a gestão de estoque, das vendas, dos recursos humanos e demais áreas, o cumprimento das suas obrigações fiscais também deve ser gerido de maneira organizada.¹¹

Já que os (impostos, contribuições e taxas) representam grande parte dos custos das empresas, não é bom ignorar a criação do planejamento tributário voltado para as atividades que se propôs desenvolver.

É hora de estudar, analisar, e decidir pela mais vantajosa forma de tributação. Além disso, com o planejamento tributário será possível ver quais benefícios fiscais são oferecidos para a empresa, seja de forma incondicionada, ou por adequação a determinada regra legal.

Por que devo ter um planejamento tributário?

Como vimos, organizar um planejamento tributário tem o objetivo de diminuir as despesas com tributos, evitar a incidência de imposto e principalmente evitar surpresas desagradáveis e atrasos que implique no pagamento de juros de mora e multas desnecessárias. Organizar um bom plano pode ajudar muito a tornar a Startup mais competitiva.

É no planejamento tributário, onde pode-se adotar procedimentos que impeçam a ocorrência do fato gerador de um tributo.

No planejamento tributário é comum verificarmos sua divisão em 3 três fases, são eles:

¹¹ <https://blog.contaazul.com/o-que-e-planejamento-tributario-e-por-que-sua-empresa-deve-ter-um>

21. 1 Planejamento tributário estratégico

Essa é a primeira fase do planejamento, os sócios e diretores se reúnem para definir as metas de médio e longo prazos, sempre pensando nos benefícios para a empresa. Projeta o futuro do negócio, É indispensável a participação de um contador ou especialista tributário, pois estes são os profissionais que irão avaliar as propostas de tributação e justificar se são ou não viáveis.

Há diversos fatores indiretos que podem influenciar na escolha da melhor proposta de economia tributária, são elas:

Incentivos fiscais

Para essa variável, leva-se em conta uma outra, que é muitas vezes a saída para uma redução considerável na carga tributária. Trata-se da localização do empreendimento, já que nossa legislação, por questões de incentivo ao desenvolvimento de regiões mais pobres e distantes, oferece maiores benefícios às empresas que se estabelecem nelas. Portanto, no próximo item, seguimos tratando dessa decisão importante.

Incentivos fiscais no brasil e como funcionam

Os incentivos fiscais são benefícios relacionados à carga tributária. Eles são concedidos pela administração pública, nos âmbitos federal, estadual ou municipal, para certas empresas com o objetivo de estimular um setor específico ou uma atividade econômica.

Normalmente, os governos usam este artifício para **promover o desenvolvimento econômico e social como um todo, por meio do estímulo a determinados nichos do mercado**. Com a diminuição do percentual das alíquotas, a isenção ou a compensação pelos pagamentos dos tributos, as empresas conseguem investir o valor em suas próprias operações, gerando empregos e movimentando a economia.¹²

¹² <https://endeavor.org.br/financas/incentivos-fiscais/>

Mudança no domicílio tributário

É fato que já há alguns anos as maiores indústrias do país, mantêm sua administração nas regiões sul sudeste e centro-oeste, enquanto que suas linhas de produção, são instaladas no Norte ou Nordeste, em busca da menor carga tributária e em muitos casos, uma redução nos custos com mão de obra.

Terceirização

Terceirizar para reduzir custos, essa é a premissa das terceirizações. Não é de hoje que as empresas buscam alternativas para desviarem de uma legislação trabalhista que, até pouco tempo gerava muita dor de cabeça para as empresas na justiça do trabalho, a legislação passou por significativas reformas, e deu fôlego à elas. Mas a terceirização ainda é uma saída muito procurada. Visto que na terceirização, além de não ter que se preocupar com causas trabalhistas, não há também custos com FGTS, Férias e 13.º salário, nem com contratação de pessoal especializado em legislação e rotinas trabalhistas.

Sistemas integrados

Um fator relevante para a economia tributária, já que os sistemas melhoram o fluxo dos dados, gerando mais informações em um menor tempo. Fazer uso de sistemas que se comunicam entre si, melhoram os processos internos, a economia tributária é uma dentre várias outras que são beneficiadas pelo resultado provocado por essa integração.

21. 2 Planejamento tributário tático

O planejamento tributário tático também é criado pensando no futuro, mas está focado no médio prazo, seu período de abrangência é mais curto, Mantém a missão, visão e valores estabelecidos pela alta direção, porém, difere-se pois, volta-se diretamente aos diversos setores internos. Ou seja, o planejamento estratégico decide e projeta a Startup como um todo, e o planejamento tático o implementa em cada setor. Assim, cada departamento cria objetivos que garantam o alcance das metas propostas pelo planejamento estratégico.

21. 3 Planejamento operacional

É o mais básico e mais objetivo das etapas do planejamento, pois é nele que se cumpre efetivamente as normas legais, como a escrituração, a emissão das guias dos tributos, acompanhamento de prazos, em alguns casos até a programação de pagamento antecipado. É a etapa da execução, é onde se pode acompanhar objetivamente a redução dos custos alcançada que posteriormente será demonstrada no orçamento financeiro.

Como devo fazer meu planejamento tributário?

O planejamento tributário deve começar desde o planejamento orçamentário, que nada mais é do que a previsão dos gastos gerais do negócio, nele também constam os gastos previstos com impostos, inicialmente pode não haver uma clara previsão do valor a ser economizado com o planejamento tributário, porém, com o passar do tempo esses dados estarão disponíveis e passarão a compor o orçamento de forma mais assertiva. Por isso, é recomendado obter ajuda de um profissional especializado na área para a realizar o planejamento tributário voltado para a sua Startup. Quanto maior for a Startup e mais complexa sua atividade, ou seja, quanto maior a variedade de produtos ou serviços, mais trabalhoso será. Então, se for esse o caso, é recomendado ter mais profissionais envolvidos diretamente no planejamento.

É importante que se acompanhe o trabalho profissional de perto, e verifique se houve a devida observação as Leis que ofereçam incentivos fiscais, já que podem trazer algum benefício.

22 REGIMES TRIBUTÁRIOS

22. 1 Microempreendedor individual MEI

É o regime tributário criado pela Lei complementar 128/2008, com o objetivo de tirar da informalidade proprietários autônomos de pequenos empreendimentos, facilitou para eles o acesso ao crédito, a seguridade e previdência social, em busca de promover o desenvolvimento econômico e social no país.

A criação do MEI, de fato é um avanço para a sociedade, pois o MEI oferece baixa carga tributária, dá as mesmas condições de atuar no mercado que

as demais empresas e alguns benefícios, como em licitações públicas onde deve haver tratamento de igualdade com as micro e pequenas empresas.

O início do registro dos empreendedores individuais, deve ser feito através do portal do empreendedor no endereço <http://www.portaldoempreendedor.gov.br> o limite anual de faturamento para essa modalidade de empreendimento é atualmente de R\$ 81.000,00 (Oitenta e um mil reais).

22. 2 Simples nacional

O Simples Nacional estabelece normas gerais relativas ao tratamento tributário diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias, a Lei Complementar 123/2006 o instituiu.¹³

Agendamento para opção ao regime

O agendamento é um serviço que objetiva facilitar o ingresso no Simples Nacional, e possibilita ao contribuinte, manifestar seu interesse pela opção para o ano subsequente, antecipando as verificações de pendências impeditivas ao ingresso no Regime.

Assim, o contribuinte poderá dispor de mais tempo para regularizar as pendências porventura identificadas.

Esta funcionalidade está disponível entre o dia 1º de novembro e o dia 28 de dezembro de cada ano no Portal do Simples Nacional > Simples – Serviços > Opção > “Agendamento da Solicitação de Opção pelo Simples Nacional”.

Não havendo pendências, a solicitação de opção estará confirmada. No dia 1.º de Janeiro, quando é gerado o registro da opção pelo Simples Nacional, automaticamente.

¹³ <http://www.portaltributario.com.br/guia/simplesnacional.html>

Vedações a opção pelo regime

A seguir podemos ver algumas das principais vedações ao ingresso no regime:

Não poderão recolher os impostos e contribuições na forma do Simples Nacional a microempresa ou empresa de pequeno porte:

- que tenha sócio domiciliado no exterior;
- de cujo capital participe entidade da administração pública, direta ou indireta, federal, estadual ou municipal;
- que possua débito com o Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, ou com as Fazendas Públicas Federal, Estadual ou Municipal, cuja exigibilidade não esteja suspensa;
- que realize cessão ou locação de mão-de-obra;
- com ausência de inscrição ou com irregularidade em cadastro fiscal federal, municipal ou estadual, quando exigível.

Para maiores detalhes sobre as vedações de ingresso ao regime veja o Art. 17 da Lei complementar 123/2006 consolidada.

Tributos:

Vejamos a seguir as siglas e suas discriminações dos impostos e contribuições incidentes no regime:

- ISSQN: Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza; (Imposto municipal incidente sobre o faturamento de empresas de serviços)
- ICMS: Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços; (Imposto estadual incidente sobre o faturamento das empresas da indústria e comércio)
- PIS: Programa de Integração Social; (Imposto federal incidente sobre o faturamento das empresas em geral)
- COFINS: Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social; (Imposto federal incidente sobre o faturamento das empresas em geral)

- IPI: Imposto sobre Produtos Industrializados; (Imposto federal incidente no faturamento das Indústrias)
- CSLL: Contribuição Social sobre o Lucro Líquido; (Imposto federal incidente sobre o Lucro das empresas em geral)
- IRPJ: Imposto sobre a Renda das Pessoas Jurídicas. (Imposto federal incidente sobre o Lucro das empresas em geral)
- CPP – Contribuição Previdenciária Patronal (Contribuição social incidente sobre faturamento das empresas em geral)

Guia de recolhimento (DAS)

O Simples Nacional implica o recolhimento mensal, mediante Documento único de Arrecadação do Simples (DAS), nele estão inseridos os seguintes impostos e contribuições: IRPJ, IPI, CSLL, COFINS, PIS, INSS, ICMS e ISSQN.

Entretanto, nem todos os tributos incidem para os optantes do regime, para saber quais tributos constarão da guia a ser gerada, deve-se observar de forma distinta, as atividades desenvolvidas no período de apuração.

Por exemplo, uma empresa prestadora de serviços, poderá ter em seu grupo de tributos os seguintes impostos e contribuições:

IRPJ, CSLL, PIS, COFINS, CPP, ISSQN

Porém, não estará sujeita ao pagamento de IPI e ICMS.

Anexos da lei complementar 123/2006

São nos 5 anexos da Lei Complementar 123/2006, que se estabelece o enquadramento de uma empresa optante do regime primeiramente ao setor a que está inserida, por exemplo: Anexo I Comércio; Anexo II Indústria; Anexo III Locação de bens móveis e algumas atividades de Serviços; Serviços sujeitos ao Anexo IV e Serviços sujeitos ao Anexo V. Depois a qual faixa a empresa está inserida, ou seja, deve-se observar a faixa de receita bruta acumulada para então identificar o custo tributário atual da empresa no regime.

As empresas que estão ingressando no regime poderão iniciar fazendo uso da 1.^a faixa, já os veteranos seguem observando a RBT12, ou seja, a Receita

Bruta Acumulada nos últimos 12 meses. O regime não reinicia o faturamento anualmente.

Vejamos a seguir o Anexo I da Lei:

Anexo I da lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 ([Redação dada pela Lei Complementar nº 155, de 2016](#)) [Produção de efeito](#)

(Vigência: 01/01/2018)

Quadro 3 - Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Comércio

Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)		Alíquota	Valor a Deduzir (em R\$)
1ª Faixa	Até 180.000,00	4,00%	-
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	7,30%	5.940,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	9,50%	13.860,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	10,70%	22.500,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,30%	87.300,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	19,00%	378.000,00

Nota-se na coluna da direita os valores a deduzir da base de cálculo a partir da 2.ª faixa para a aplicação da alíquota.

Os gestores de Startups que participam do Simples Nacional, devem acompanhar a liquidez do negócio, e os benefícios de se manter no regime ou migrar para outro que lhes seja mais vantajoso.

Dos limites de faturamento para optar ou se manter no Simples Nacional

Para participar do Simples Nacional, a receita bruta da empresa precisa atender às seguintes condições anuais:

- Microempreendedor individual: até 81 mil reais por ano;
- Microempresas: até 360 mil reais por ano;
- Empresa de pequeno porte: entre 360 mil e 4,8 milhões de reais.

Demais opções tributárias

22.3 Lucro Presumido

O Lucro Presumido é um sistema de tributação simplificado, que determina a base de cálculo do Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e da Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL) para pessoas jurídicas.

É o sistema onde se presume o lucro das empresas com base nas receitas tributáveis. O lucro é estabelecido pela aplicação do percentual de presunção (veja mais abaixo o quadro com os tipos de atividade e seus respectivos percentuais de presunção), esses percentuais variam de acordo com o tipo de atividade desenvolvida.

Os impostos devidos com base no Lucro Presumido são apurados trimestralmente, nos dias 31 de março, 30 de junho, 30 de setembro e 31 de dezembro de cada ano.

No caso do PIS e da COFINS, que são tributos incidentes sobre o faturamento a apuração é mensal.

Regra para o cálculo do IRPJ

A sobre o faturamento do trimestre aplica-se a alíquota padrão de presunção do lucro, só então ao resultado desse cálculo soma-se os outros tipos de receitas, como as receitas de aluguéis, as de natureza financeira e as eventuais. O resultado final dessa operação representará o Lucro Presumido. Esse lucro é multiplicado pela alíquota de IRPJ 15% chegando, assim, ao valor do IRPJ.

Prazo e forma de pagamento

Deve ser pago até o último dia útil do mês subsequente ao do encerramento do período de apuração trimestral, sua data de vencimento deverá ser adiantada nas ocasiões em que o vencimento ocorrer em dia sem expediente bancário.

O código que deverá constar da guia DARF para recolhimento do IRPJ é 2089

Quando o valor a ser recolhido é **superior** a R\$ 2.000,00, será permitido pagamento em até 3 quotas iguais, mensais e sucessivas.

Nessas situações, devem ser observadas as seguintes regras:

- As quotas devem ser pagas até o último dia útil dos meses subsequentes ao do encerramento do período de apuração;
- Nenhuma quota pode ter valor inferior a R\$ 1.000,00;
- O valor de cada quota sofre o acréscimo dos juros SELIC.

Quadro 4 - Quadro de percentuais de presunção do lucro

Atividade	Aliquota
<ul style="list-style-type: none"> • Revenda a varejo de combustíveis e gás natural. 	1,6%
<ul style="list-style-type: none"> • Venda de mercadorias ou produtos; • Transporte de cargas; • Atividades imobiliárias; • Serviços hospitalares; • Atividade rural; • Industrialização com materiais fornecidos pelo encomendante ; • Outras atividades não especificadas (exceto prestação de serviços). 	8%
<ul style="list-style-type: none"> • Serviços de transporte (exceto o de cargas); • Serviços gerais com receita bruta até R\$ 120.000 ao ano. 	16%
<ul style="list-style-type: none"> • Serviços profissionais (médicos, dentistas, advogados, contadores, auditores, engenheiros, consultores, economistas etc.); • Intermediação de negócios; • Administração, locação ou cessão de bens móveis/imóveis ou direitos; • Serviços de construção civil, quando a prestadora não empregar materiais de sua propriedade nem se responsabilizar pela execução da obra (ADN Cosit 6/97); • Serviços em geral, para os quais não haja previsão de percentual específico. 	32%
<ul style="list-style-type: none"> • para as atividades de operação de empréstimo, de financiamento e de desconto de títulos de crédito realizadas por Empresa Simples de Crédito (ESC). 	38,4%

Regra para o cálculo da CSLL

Por força do artigo 22 da [Lei 10.684/2003](#), a base de cálculo da CSLL, devida pelas pessoas jurídicas optantes pelo lucro presumido corresponderá a: 12% da receita bruta nas atividades comerciais, industriais, serviços hospitalares e de transporte;

32% para:

- a) prestação de serviços em geral, exceto a de serviços hospitalares e de transporte;
- b) intermediação de negócios;
- c) administração, locação ou cessão de bens imóveis, móveis e direitos de qualquer natureza.

Prazo e forma de pagamento

Com as mesmas regras de apuração e pagamento do IRPJ a apuração da [CSLL](#) também é trimestral, seu código de recolhimento é 2372 e o prazo de recolhimento também é o mesmo e sua data de vencimento também será adiantada em ocasiões em que o vencimento seria em dia sem expediente bancário.

Limite de faturamento para ingresso ou permanência no lucro presumido

O faturamento anual no Lucro Presumido deve ser de até R\$ 78 milhões de reais. Empresas com faturamento maior deverão obrigatoriamente optar pelo regime de tributação do Lucro Real, onde o IRPJ e CSLL são tributados sobre o Lucro Contábil, mais adições e deduções.

Como calcular o Lucro Presumido?

Para compreender com clareza como calcular o Lucro Presumido, vamos abordar separadamente como é calculado cada um dos tributos devidos: Imposto de Renda, CSLL, PIS/COFINS e ISS ou ICMS.

O passo a passo que deve ser seguido para o cálculo de todos os tributos é o mesmo:

1. Conhecer o seu faturamento no período de apuração (trimestre);
2. Identificar qual é a margem de lucro presumida – conforme as tabelas que vimos anteriormente;
3. Aplicar a margem de lucro presumida sobre o faturamento;
4. Calcular o tributo devido de acordo com a alíquota prevista na legislação.

Imposto de Renda

Para calcular o IRPJ com o Lucro presumido é utilizada a seguinte fórmula: 15% sobre o lucro presumido até R\$ 20 mil por mês e 10% (adicional de IR) para lucro presumido superior (Lei 9.249/1995, art. 3º).

Portanto, se após calcular o Lucro Presumido (base de cálculo) apurado no trimestre for de R\$70.000,00, o cálculo deve ser o seguinte:

Quadro 5 – Calculo IRPJ no Lucro Presumido

Base de cálculo do IR (R\$)	% Alíquota	Valor do imposto de renda devido (R\$)
60.000,00	15,00	9.000,00
10.000,00	10,00	Adicional de IR 1.000,00
Total do IR no trimestre (R\$)		10.000,00

CSLL

Para calcular a CSLL é aplicada uma alíquota de 9%. Portanto, uma empresa comercial sujeita ao percentual base de cálculo da CSLL em 12% cujo faturamento no trimestre foi de R\$70.000,00 terá como base de cálculo R\$ 8.400,00 e deverá recolher CSLL no valor de R\$ 756,00. Conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 6- Cálculo da CSLL no Lucro Presumido

Base de cálculo da CSLL (R\$)	% Alíquota	Valor Contribuição Social devida (R\$)
8.400,00	9,00	756,00
Total da CSLL no trimestre (R\$)		756,00

PIS/COFINS

Diferente do IRPJ e da CSLL, o PIS e COFINS são calculados utilizando o faturamento mensal como base de cálculo – aplicando as alíquotas que vimos no capítulo anterior.

Portanto, veja como fica o cálculo desses tributos para uma empresa que teve o faturamento mensal de R\$10.000,00 e R\$4.000,00 de despesas passíveis

de crédito, lembrando que despesas passíveis de crédito somente são utilizáveis no regime não cumulativo, como vemos a seguir:

Quadro 7- PIS cumulativo (Lucro Presumido)

Base de cálculo do PIS (R\$)	% Alíquota	Valor devido (R\$)
10.000,00	0,65	65,00
Total do PIS (R\$)		65,00

Quadro 8- COFINS cumulativo (Lucro Presumido)

Base de cálculo do COFINS (R\$)	% Alíquota	Valor devido (R\$)
10.000,00	3,00	300,00
Total do COFINS (R\$)		300,00

ISS e ICMS

Para as empresas que trabalham com prestação de serviço, é necessário fazer o recolhimento do ISS. A alíquota deve ser consultada na prefeitura do município – variando entre 2% e 5% de acordo com o tipo de serviço prestado.

Já as demais empresas devem recolher o ICMS sobre as vendas dos seus produtos. A fórmula para o cálculo é bem simples: basta aplicar o valor da mercadoria pela alíquota vigente. Que atualmente no estado do Amazonas é de 18% (dezoito por cento). Entretanto, é preciso ter atenção com todas as regras desse imposto, como por exemplo:

Regras na utilização dos créditos;

Notificação DIFAL (diferença de alíquota na entrada de mercadorias provenientes de outras unidades da federação);

Substituição tributária (antecipação de todas as demais fases de tributação) atribuído ao contribuinte não ao fato gerador da ação de venda, é uma forma de tributação geralmente aplicado às indústrias e importadores. Na substituição tributária os demais atores do processo (contribuintes) não tem mais que pagar ICMS na venda de produtos que sofreram substituição.

Obrigações acessórias do Lucro Presumido

No Lucro Presumido, são exigidas obrigações acessórias, vejamos as principais:

- Manter os livros comerciais e livros fiscais: Livro Diário, Livro Razão, Livro Caixa, Livro Registro de Inventário dos estoques.
- GIA – Guia de Informação e Apuração do ICMS;
- EFD ICMS/IPI – Escrituração Contábil Digital;
- EFD Contribuições;
- ECD – Escrituração Contábil Digital;
- ECF – Escrituração Contábil Fiscal;
- DIRF – Declaração do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte;

Lucro Presumido x Simples Nacional

A administração deve decidir pelo Lucro Presumido, somente se os outros regimes tributários, como Simples Nacional ou o Lucro Real, não forem economicamente mais vantajosos.

De maneira geral o Lucro Presumido faz mais sentido para empresas que tenham obtido faturamento que se encontrem nas últimas faixas da tabela progressiva do Simples Nacional ou ultrapassado o limite de 4,8 milhões. O Simples Nacional atualmente passa a ficar caro após certas faixas do anexo enquanto o presumido possui alíquotas fixas.

Optar pelo Lucro Presumido também será mais benéfico para empresas que possuem montante de folha de pagamento relativamente baixo em relação ao faturamento, pois no Lucro Presumido incidem os encargos patronais do INSS e terceiros, enquanto empresas do Simples Nacional recolhem apenas os valores descontados dos pró-labores e dos salários dos empregados.

22. 4 Lucro real

É a forma de tributação criada originalmente para as grandes companhias cujo faturamento anual seja igual ou superior a R\$ 48 milhões, porém diversas empresas estão obrigadas ao regime, em razão de suas atividades, sua apuração é feita através do lucro da empresa, entende-se por lucro real, o lucro mais as adições e exclusões do lucro, que são os custos e despesas dedutíveis ou

não dedutíveis previstos pela legislação do lucro real. Nesse regime, também pode ser apurado o prejuízo fiscal.

A seguir é mostrado como isso ocorre:

Lucro (Prejuízo) Contábil

(+) Ajustes fiscais (adições)

(-) Ajustes fiscais (exclusões)

(=) Lucro Real ou Prejuízo fiscal do período

É um regime não cumulativo, ou seja, gera créditos nas operações em que a empresa está na condição de consumidora.

O regime tem basicamente duas formas, são elas:

1-Tributação mensal por estimativa;

2-Tributação anual com balancetes de redução ou suspensão do imposto;

A adesão ao regime é feita através da escolha do código no primeiro recolhimento, geralmente em Fevereiro, sua opção é irrevogável para todo o ano calendário.

A seguir exemplo de apuração de PIS e COFINS no lucro real

PIS e COFINS exemplo de apuração no lucro real

PIS/COFINS não cumulativo

Cálculo do PIS:

- $\text{PIS} = \text{R}\$10.000 * 1,65\% = \text{R}\$165,00$
- $\text{Crédito de PIS} = \text{R}\$4.000 * 1,65\% = \text{R}\$66,00$
- $\text{Total} = \text{R}\$165,00 - \text{R}\$66,00 = \text{R}\$99,00$

Cálculo do COFINS:

- $\text{COFINS} = \text{R}\$10.000 * 7,6\% = \text{R}\$760,00$
- $\text{Crédito de COFINS} = \text{R}\$4.000 * 7,6\% = \text{R}\$304,00$
- $\text{Total} = \text{R}\$760 - \text{R}\$ 304 = \text{R}\$456,00$

Após apurar o lucro real já considerando as adições e exclusões, é hora de aplicar as alíquotas correspondentes do IRPJ e da CSLL, que são respectivamente 15% e 9%.

Quem pode optar pelo Lucro real?

Primeiramente iremos dividir os optantes em 2 grupos, assim dispostos:

1 Empresas obrigadas a tributar pelo Lucro real;

A seguir algumas das principais condições de obrigatoriedade:

- a) cujas atividades sejam de bancos comerciais, bancos de investimentos, bancos de desenvolvimento, caixas econômicas, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades de crédito imobiliário, sociedades corretoras de títulos, valores mobiliários e câmbio, distribuidora de títulos e valores mobiliários, empresas de arrendamento mercantil, cooperativas de crédito, empresas de seguros privados e de capitalização e entidades de previdência privada aberta;
- b) que tiverem lucros, rendimentos ou ganhos de capital oriundos do exterior;
- c) que, autorizadas pela legislação tributária, usufruam de benefícios fiscais relativos à isenção ou redução do imposto;
- d) [...]
- e) que explorem as atividades de prestação cumulativa e contínua de serviços de assessoria creditícia, mercadológica, gestão de crédito, seleção e riscos, administração de contas a pagar e a receber, compras de direitos creditórios resultantes de vendas mercantis a prazo ou de prestação de serviços (*factoring*);
- f) que explorem as atividades de securitização de créditos imobiliários, financeiros e do agronegócio.¹⁴

2 Empresas não obrigadas a tributar pelo Lucro real

As demais empresas, não enquadradas nas hipóteses de obrigatoriedade, podem optar pelo lucro real, porém, recomenda-se uma análise prévia, feita por um profissional.

Lucro Presumido x Lucro Real

Mas afinal, qual é a mais vantajosa opção? Lucro Real ou Lucro Presumido. A resposta para essa questão depende de uma série de fatores.

¹⁴ <http://www.portaltributario.com.br/artigos/o-que-e-lucro-real.htm>

Um deles é a lucratividade, que pode ser verificada nos resultados apurados por meio de balancetes mensais ou trimestrais. Ou seja, se a **lucratividade** do negócio estiver maior na **relação com o faturamento (lucratividade / faturamento)** do que o percentual de presunção do lucro presumido, deve-se optar para o lucro presumido. O inverso favorecerá o Lucro real. Ficou claro? Não! Calma, vamos exemplificar:

Lucro apurado no trimestre

R\$ 10.000

Faturamento acumulado no trimestre

R\$ 50.000

Assim, o percentual será de 20% na relação Lucro / Faturamento, certo?

Ok, quando comparado com uma alíquota de presunção de lucro de 8% (Lucro presumido) para atividades de comércio. O mais recomendado é estar tributando pelo Lucro Presumido.

Assim, a base de cálculo do imposto será de R\$ 4.000,00 e não de R\$ 10.000,00

Aplicando a alíquota do IR de 15% temos:

IR presumido = R\$ 600,00

Se permanecemos no Lucro real o imposto de renda devido seria de:

IR lucro real = R\$ 1.500,00

A economia tributária pela opção ao lucro presumido neste exemplo foi de R\$ 900,00 (Novecentos reais).

Como vimos a melhor alternativa pode mudar entre um trimestre e outro. Quem determina é a lucratividade do negócio. Portanto, é crucial conhecer bem esses regimes para optar sempre pelo melhor, de acordo com as previsões das variações na lucratividade da empresa.

Podemos concluir que, para as empresas não obrigadas ao Lucro Real, fazer a opção só será vantajoso, nos casos em que a empresa estiver passando por um período de baixa lucratividade, já para o Lucro Presumido o cenário é o oposto.

Como optar pelo Lucro Presumido ou Lucro Real?

As empresas que desejam fazer a opção pela tributação com base no Lucro Presumido ou Lucro Real, precisam realizar o pagamento da primeira quota

do imposto, utilizando no DARF o código de recolhimento respectivo ao do regime tributário escolhido.

Após a escolha, não é permitido pela legislação, que seja feita troca de regime tributário durante todo o ano-calendário.

Essa é uma decisão muito importante, e deve ser tomada somente após os estudos de viabilidade, visando identificar o melhor regime tributário para a organização, visto que não será possível mudá-lo até o início do próximo exercício.

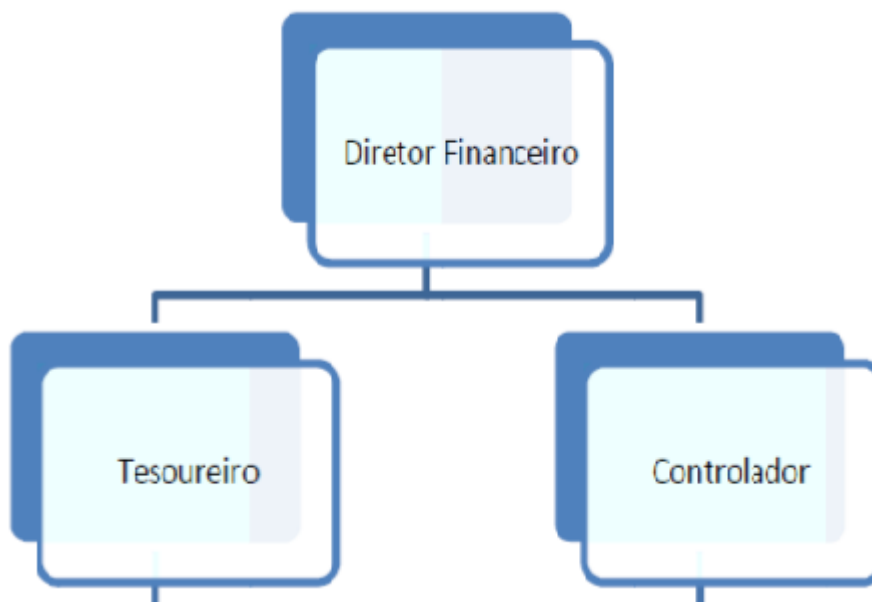
23 ANÁLISE DE PROJETOS DE INVESTIMENTOS

23.1 - O administrador financeiro

Nas companhias de médio e grande porte, o administrador financeiro é um alto dirigente cujo nome de seu cargo é **Diretor financeiro**, conta com o apoio de seus subordinados diretos, o tesoureiro e o controlador também conhecido como controller.

A estrutura organizacional está representada na figura abaixo com a hierarquia simplificada do setor financeiro.

Figura 11- O administrador financeiro



Fonte: Ross (2001) – Simplificada

O objetivo do Administrador financeiro deve ser o de criar valor aos acionistas, ou seja, valorar a companhia. Ele tem o dever de comprar ativos que

produzam mais caixa, além de que seu valor de custo, e buscar vender as obrigações, ações e outros instrumentos financeiros que propiciem aumento de caixa.

Fatores que exercem pressão ao administrador financeiro

Remuneração variável

A política de bonificação de uma companhia, força o administrador a ter que gerar valor, afim de atrair compradores para suas ações de oferta inicial, as companhias tendem a oferecer maior parcela de remuneração na forma variável, atrelada à criação de valor para a companhia.

Restrições

O conflito de interesses entre acionistas e administradores ocorrem sempre que os objetivos são diferentes. Tais conflitos tem maior propensão de ocorrer quando os administradores tem muito capital de giro disponível.

O endividamento impõe restrições à administração. Com a administração de capital de terceiros a administração se torna mais determinada a ser eficiente, haja vista que as maiores necessidades de recursos são para pagamentos de passivos exigíveis a curto prazo.

23.2 – Séries não uniformes

A maior parte dos cálculos financeiros envolvem séries não uniformes.

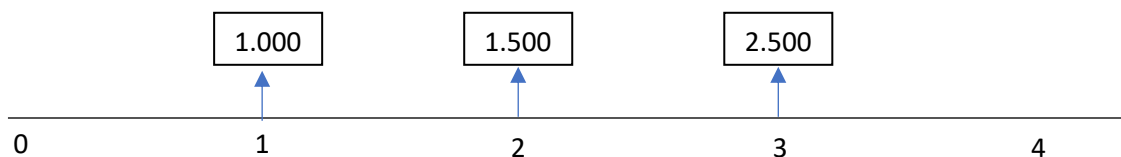
Podemos citar como exemplo: o desconto de duplicatas, operações de vender, os fluxos diários de caixa das companhias, os projetos de investimento e os pagamentos parcelados.

No exemplo a seguir podemos entender a dinâmica do cálculo de séries não uniformes.

Exemplo 1 Uma certa indústria desconta as seguintes duplicatas em um banco comercial que cobra uma taxa de 2% ao mês.

Duplicatas	Valor	Vencimento
1	R\$ 1.000,00	30 dias
2	R\$ 1.500,00	60 dias
3	R\$ 2.500,00	120 dias

O diagrama de fluxo de caixa desta operação segue abaixo:



23.3 – Análise de investimentos

A análise de projetos de investimentos utiliza indicadores econômico e financeiros, assim pode-se comparar diferentes fluxos de caixa e determinar o grau de viabilidade de um projeto. Através de técnicas que possibilitam fazer a classificação das oportunidades de investimentos em vários níveis de atratividade e com isso facilitar a tomada de decisões.

Essas abordagens quantitativas utilizam técnicas matemáticas, de ciências econômicas e pesquisa operacional. Neste capítulo trataremos dos indicadores frequentemente utilizados na classificação de projetos de investimentos, apontando as vantagens e desvantagens.

As técnicas que utilizaremos são: Valor Presente Líquido - VPL, a Taxa Interna de retorno – TIR e o método do tempo de retorno ou PAYBACK. É importante ressaltar que nestes métodos levam em conta a taxa de desconto, denominada de Taxa Mínima de Atratividade – TMA.

23.3.1 – Taxa Mínima de Atratividade - TMA

A Taxa Mínima de Atratividade – TMA é uma taxa de juros, que reflete o limite mínimo de retorno esperado pelos investidores. Quando a TMA não é atingida ou superada, indica que a proposta de investimento não é viável e conseqüentemente não deverá receber aplicação de recursos. Geralmente essa taxa de juros está atrelada à rentabilidade das aplicações de baixo risco. Logo, ao se observar uma proposta de investimento, busca-se alternativas de prováveis dividendos superiores aos de outras opções de investimento. A taxa de juros que rentabilizará o capital investido deverá ser superior a uma taxa pré-fixada, a qual utilizamos como custo de oportunidade.

Na condição de custo de oportunidade, a TMA poderia ser considerada como taxa de juros que remuneraria um determinado capital investido, caso ele tivesse sido aplicado em uma alternativa diferente de oportunidade selecionada.

Desse modo, a TMA passa a ser o valor da diferença entre duas ou mais taxas de juros, que se refiram a diferentes alternativas de investimento.

Logo, se houver determinada aplicação com baixo índice de risco e que pague 12% a.a., deixar esse capital parado equivaleria a incorrer em um custo de oportunidade de 12% ao ano. Situação em que este dinheiro deixa de render.

O custo da oportunidade depende das alternativas em análise e acaba por ser o percentual que se paga por não se preferir uma determinada oportunidade de rendimento.

Para Lapponi (2000), existem três tipos de taxas de juros que são analisadas por investidores. São elas:

- Taxa mínima requerida, que é a já citada TMA de um projeto, o(s) investidor(es) estipula(m) essa taxa para aceitar ou rejeitar um determinado projeto;
- Taxa esperada, taxa esta originária da projeção dos fluxos de caixa do projeto;
- Taxa realizada que identifica a medida exata da rentabilidade do investimento.

Por se tratar de projeção futura de aplicação de recursos, a TMA serve de parâmetro para cotejar entre outras taxas obtidas pelos projetos durante o período de análise.

A alternativa em que houver uso de capital próprio e de terceiros enquanto fonte de financiamento, indica-se como TMA o Custo Médio Ponderado de Capital cuja sigla é (WACC), como veremos mais adiante.

23.3.2 Payback simples

Trata-se do mais antigo método de análise de investimentos, porém, não é utilizado por investidores mais experientes. Embora seja um método formal de avaliação de projetos de investimentos. É também o modo mais simples de se usar a aritmética para análise de investimento. O nome PAYBACK, vem do inglês e em

tradução literal significa “*pagar de volta*”. Representa o número de anos necessários para que se alcance o retorno total do capital investido originalmente.

As parcelas de retorno do investimento, também consideradas amortizações ou compensações do capital investido, é acompanhada através dos fluxos de caixa positivos esperados pelo investidor. Em algum momento em uma linha do tempo, espera-se que o investimento remunere totalmente o capital original ao investidor. De outro modo, podemos interpretar que o método busca evidenciar o ponto de equilíbrio, no momento em que indica a equivalência das receitas e despesas do projeto.

Sua apuração é bem simples, como o próprio nome do método diz, vejamos:

Passo 1: Desenha-se o fluxo de caixa em uma linha do tempo;

Passo 2: Lançam-se as expectativas de investimentos e de retornos ano a ano;

Passo 3: Identifica-se o período em que a soma dos retornos iguala ou supera o total do investimento.

Exemplo: Uma determinada empresa, pretende investir o valor de R\$ 10.000 (Dez mil reais) no momento inicial de um projeto, com uma taxa de juros de 12% a.a.. E seu retorno projetado é o seguinte:

Ano 1: 1.000

Ano 2: 2.500

Ano 3: 2.500

Ano 4: 2.500

Ano 5: 3.500

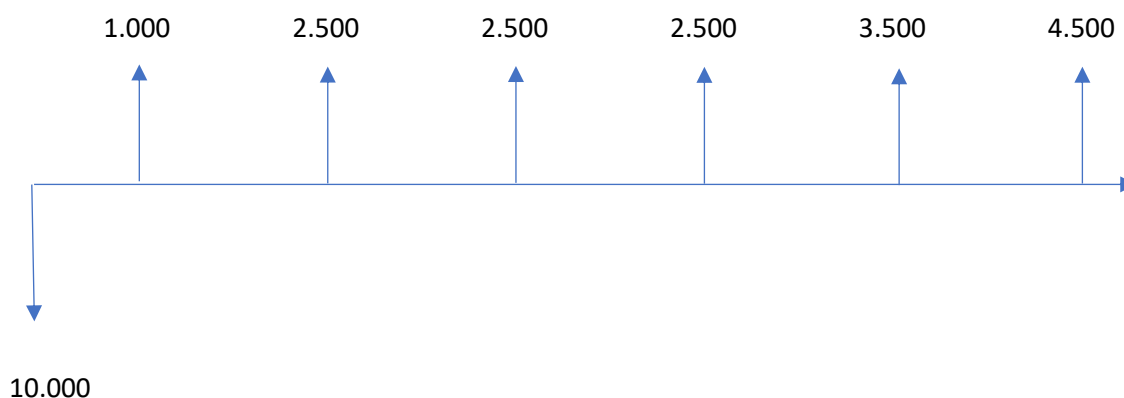
Ano 6: 4.500

Vamos determinar o payback simples deste exemplo:

Quadro 9 – Exemplo cálculo de payback simples

Período	Valor	Valor Acumulado
0	(10.000)	(10.000)
1	1.000	(9.000)
2	2.500	(6.500)
3	2.500	(4.000)
4	2.500	(1.500)
5	3.500	2.000
6	4.500	6.500

Gráfico 1- Fluxo de caixa exemplo payback simples



Neste exemplo podemos notar a inversão de sinal no valor acumulado entre o 4.º e 5.º ano. Desse modo, diz-se que o Payback simples deste investimento ocorreu entre o 4.º e 5.º ano.

O Payback simples é popular visto que até mesmo as pessoas sem nenhum tipo de conhecimento em finanças podem calculá-lo e compreendê-lo com facilidade.

No entanto, como dito anteriormente, não é utilizado pelos investidores, haja vista que, pode leva-lo a tomar decisão errada, já que não considera o valor do dinheiro no tempo. Isso não é visto com bons olhos por investidores experientes, além é claro de ser uma inconsistência teórica e ainda por não informar quanto de retorno e rentabilidade o investidor terá.

Como vimos é um método simples, e que os investidores experientes dotados de conhecimento de matemática financeira não o utilizam, isso por que preferem utilizar o Payback descontado que conheceremos mais adiante.

23.3.3 Payback descontado

Na prática é similar ao payback simples, a diferença está em o fluxo de caixa ser descontado por uma taxa de desconto, considerada como custo do capital. Logo, os valores líquidos recebidos ao longo do tempo, são ajustados a valor presente através dessa taxa.

Desse modo o payback descontado é o número de anos necessários para recuperar o investimento original considerando-se fluxos de caixa líquidos descontados pelo custo de capital do projeto.

Podemos calcular o payback descontado em 4 passos, são eles:

Passo 1: Desenha-se o fluxo de caixa em uma linha do tempo;

Passo 2: Lançam-se as expectativas de investimentos e de retornos ano a ano;

Passo 3: Desconta-se cada parcela a valor presente com auxílio da taxa de desconto;

Passo 4: Identifica-se o período em que a soma retorna a valor presente o capital investido, igualando-se ou superando-o.

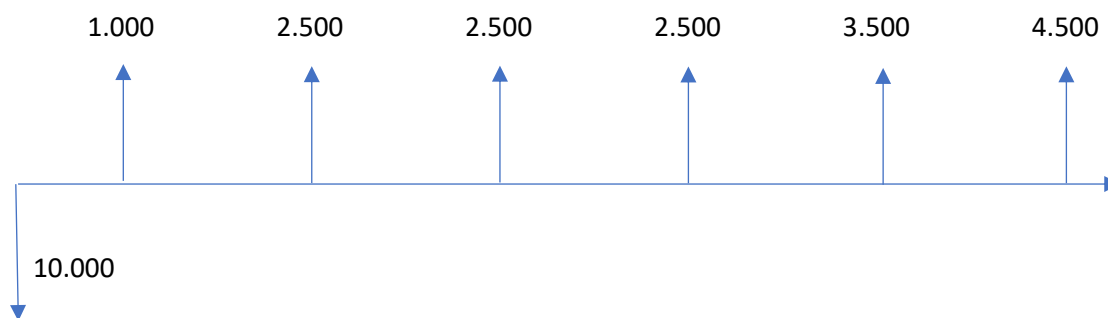
Exemplo: Aqui podemos ver que temos um resultado diferente quando comparamos com o exemplo dado ao Payback simples.

Vejamos:

Quadro 10 - Fluxo de caixa exemplo payback descontado

Período	Valor	Valor Acumulado
0	R\$ (10.000)	R\$ (10.000)
1	R\$ 1.000	R\$ (9.107,14)
2	R\$ 2.500	R\$ (7.114,16)
3	R\$ 2.500	R\$ (5.334,71)
4	R\$ 2.500	R\$ (3.745,91)
5	R\$ 3.500	R\$ (1.759,92)
6	R\$ 4.500	R\$ 519,92

Gráfico 2 – Fluxo de caixa exemplo payback descontado



O retorno do capital, evidenciado pela inversão de sinal na coluna do valor acumulado, só acontece entre o 5.^o e o 6.^o período. Esse resultado é mais confiável que o resultado do payback simples. É normal haver diferenças entre os resultados, pois no payback descontado, há a clara evidência da correção dos valores dos fluxos de caixa a partir de uma taxa de desconto. Outro detalhe é que a correção dos valores ao valor presente torna o payback descontado teoricamente consistente.

Porém, há algumas desvantagens no uso do payback descontado. O método não informa a rentabilidade e valor de retorno. Também não leva em consideração os fluxos de caixa positivos ou negativos após o período de Payback. Apesar dessas limitações, ele permite estimar o tempo no qual o capital estará preso a um projeto.

23.3.4 Valor presente líquido (VPL)

A partir do reconhecimento das limitações e desvantagens das técnicas de Payback, surgiram outros métodos mais eficazes na análise de investimentos.

Em destaque temos a ferramenta do VPL. O método é baseado no fluxo de caixa descontado e reflete o Valor Presente dos retornos (entradas de caixa) de um investimento deduzido do Valor Presente dos seus custos (saídas de caixa) deste mesmo investimento. Assim temos:

$$\text{VPL} = \text{VP das entradas de caixa (Receitas líquidas)} - \text{VP das saídas (custos do investimento)}$$

Podemos calcular o VPL em 3 passos, são eles:

Passo 1: Lançam-se todas as entradas e saídas de caixa ao longo de uma linha do tempo;

Passo 2: Calcula-se o valor presente de cada fluxo de caixa, sejam eles fluxos positivos ou negativos, descontando pelo custo de capital do projeto ou pela taxa de desconto definida para o projeto;

Passo 3: Soma-se os fluxos de caixa descontados. O resultado é o VPL do projeto.

No caso de um VPL positivo, o projeto é considerado viável. Significa que se está recebendo mais dinheiro enquanto retorno do que foi o investido.

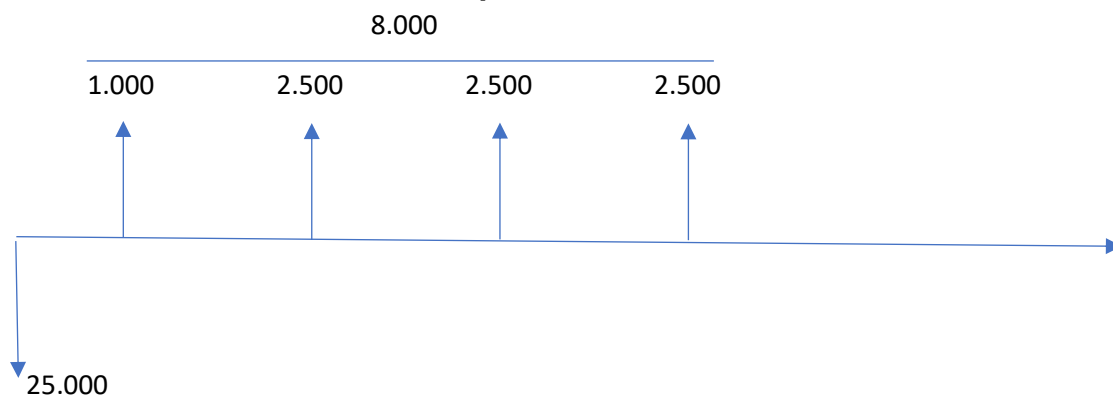
Caso o VPL venha a ser negativo, o projeto deve ser rejeitado. Significando que estaríamos investindo mais recursos do que o retorno seria capaz de remunerar.

E se o VPL for nulo, temos que os fluxos de caixa do projeto são suficientes apenas para pagar o custo do capital investido.

Se compararmos projetos mutuamente excludentes de VPL positivo, o de VPL mais elevado deve ser escolhido. Quando os valores forem negativos, o VPL de menor valor em módulo deverá ser elegido.

Exemplo: Um projeto demanda um investimento no momento inicial de R\$ 25.000. O sistema apresentará durante 4 meses consecutivos **o fluxo de caixa positivo de R\$ 8.000 livre de taxas e impostos**. Ao fim do 4.º mês não haverá valor residual ou valor de revenda para o projeto. O custo de capital para o levantamento dos R\$ 25.000, junto aos bancos de investimento é de 2% am. Qual é o Valor Presente Líquido deste projeto?

Gráfico 3 – Fluxo de caixa exemplo VPL



O resultado mostra que este projeto gera fluxos de caixa suficientes para “pagar” o custo do projeto à 2% am. e gera um resultado líquido (VPL) de R\$ 5.461,83 para os investidores. O VPL denota que esse projeto é viável.

Alternativas com vidas úteis diferentes

Projetos cujas *vidas úteis* sejam diferentes, não são diretamente comparáveis, uma vez que estão sujeitos a conflitos em decorrência das disparidades de tamanho e de tempo. A melhor abordagem para este problema é a técnica do Mínimo Múltiplo Comum – MMC.

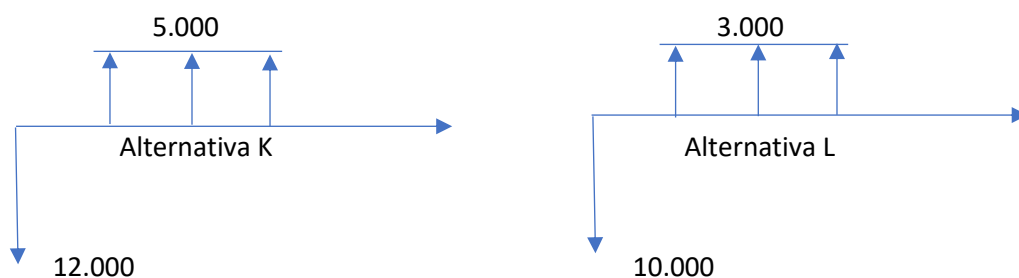
A técnica do MMC, sob o ponto de vista econômico, em projetos cuja duração estimada é desigual, não são diretamente comparáveis. O artifício para resolver este impasse é adotar o MMC dos diferentes horizontes de planejamento das alternativas de investimento em análise. Logo, será possível compará-los em uma base temporal uniforme.

Para esse caso, a comparação de duas alternativas de investimento, com horizontes de planejamento distintos de 3 e 4 anos, respectivamente, resulta numa base temporal de 12 anos que é o MMC entre 3 e 4. Para efeitos de comparação, repete-se o projeto de 3 anos por 4 vezes em uma linha do tempo de 12 anos. O mesmo se aplica ao projeto de 4 anos que será repetido 3 vezes em um horizonte de 12 anos.

Depois, calcula-se os VPL de cada projeto, visto que agora ambos estão com seus tempos de duração equalizados.

Exemplo: Comparamos as alternativas K e L pelo método do VPL, adotando uma taxa de juros comum aos dois sistemas de 12%a. a.

Gráficos 4 e 5 – Fluxo de caixa exemplo MMC

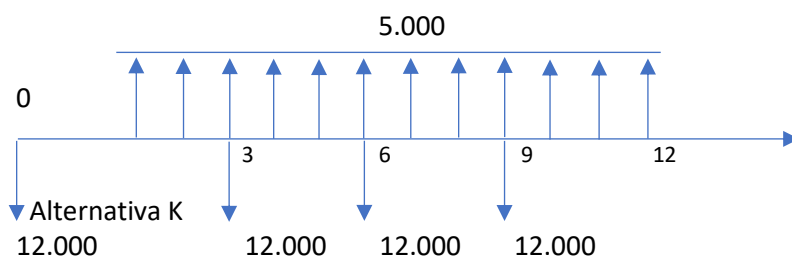


Quadro 11 – Contextualização de exemplo de MMC

A alternativa K possui um horizonte de planejamento de 3 anos. A alternativa L possui um horizonte de planejamento de 4 anos. O MMC entre K e L é de 12 anos.

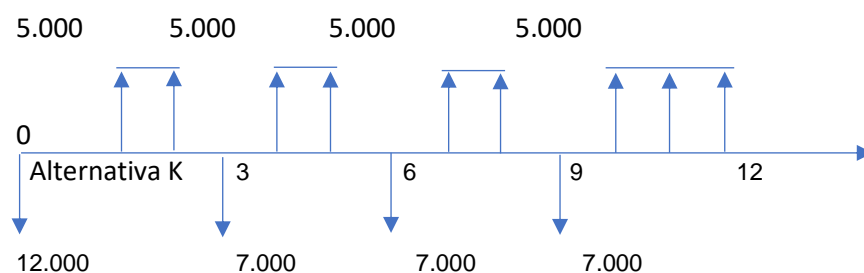
Solucionando a alternativa K: Primeiramente para atender ao horizonte de comparação de 12 anos, repete-se 4 vezes o fluxo da alternativa K.

Gráfico 6- Fluxo de caixa exemplo MMC



Acima os fluxos positivos somam 60.000 e os custos somam 48.000. Para o cumprimento da regra do VPL, note no fluxo de caixa a seguir que tanto o fluxo de caixa positivo quanto o negativo, receberam o mesmo desconto de 15.000 e foram divididos em 4 partes sem desprezar as unidades positivas e negativas definidas no primeiro fluxo de caixa, ou seja, de 5.000 para o fluxo positivo e de 12.000 para o fluxo negativo e depois distribuindo o restante com valores iguais.

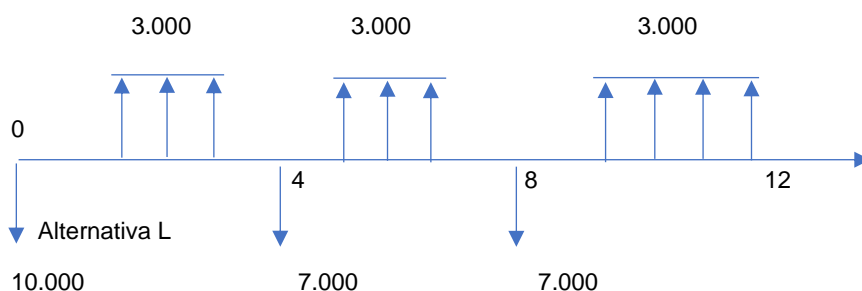
Gráfico 7 – Fluxo de caixa exemplo MMC



Vamos calcular o VPL através do fluxo de caixa desse investimento. Lembrando que para uma taxa de 12% a. a. temos o seguinte VPL:

Agora vamos a resolução da alternativa L: o diagrama simplificado da alternativa L é como o apresentado abaixo.

Gráfico 8 – Fluxo de caixa exemplo MMC



Na comparação os VPLs de K e L, a melhor opção é do VPL de K= 23,61. Já que o VPL de L encontrado é negativo, indicando que esta alternativa deve ser rejeitada.

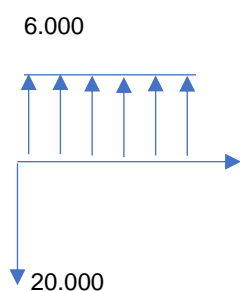
23.3.5 Taxa interna de retorno – TIR

A taxa interna de retorno TIR é a taxa de desconto que iguala o VPL dos fluxos de caixa positivos ao VPL dos seus custos. É a taxa de desconto que faz o VPL do projeto ser zero. Assim, o VPL de um projeto descontado a TIR é 0 (zero).

O cálculo da TIR, diferentemente do cálculo do VPL, é feito por tentativa e erro (iteração) quando auxiliado por calculadora financeira ou planilha eletrônica, passa a ser um processo rápido, eficaz e simples.

A lógica na TIR é similar a do VPL, ao se definir a taxa referência o custo de capital a ser investido. Se a TIR de um projeto for superior a referência, haverá um excedente (depois da remuneração deste capital) que será revertido para os acionistas. Portanto, quando uma empresa, implementa um projeto com TIR superior ao custo de capital, aumenta a riqueza de seus acionistas. O inverso ocorre quando a TIR é inferior ao custo de capital, implicando em perda para os acionistas.

Exemplo: Um projeto demanda um investimento único inicial de R\$ 20.000,00. Tal projeto fornece um fluxo de caixa, livre de taxas e impostos, de R\$ 60.000,00 ao mês, durante 5 meses, após esse período não há valor residual ou de revenda para o projeto.

Gráfico 9 – Fluxo de caixa exemplo TIR

A TIR encontrada para esse projeto é 15,24.

O maior problema encontrado nos cálculos da TIR ocorre quando o projeto apresenta mais de uma inversão de sinal. Poucas calculadoras e planilhas resolvem esse problema. Isso ocorre por que muitos projetos recebem novos investimentos no decorrer do tempo, isso faz o sistema calcular uma nova TIR a cada inversão de sinal.

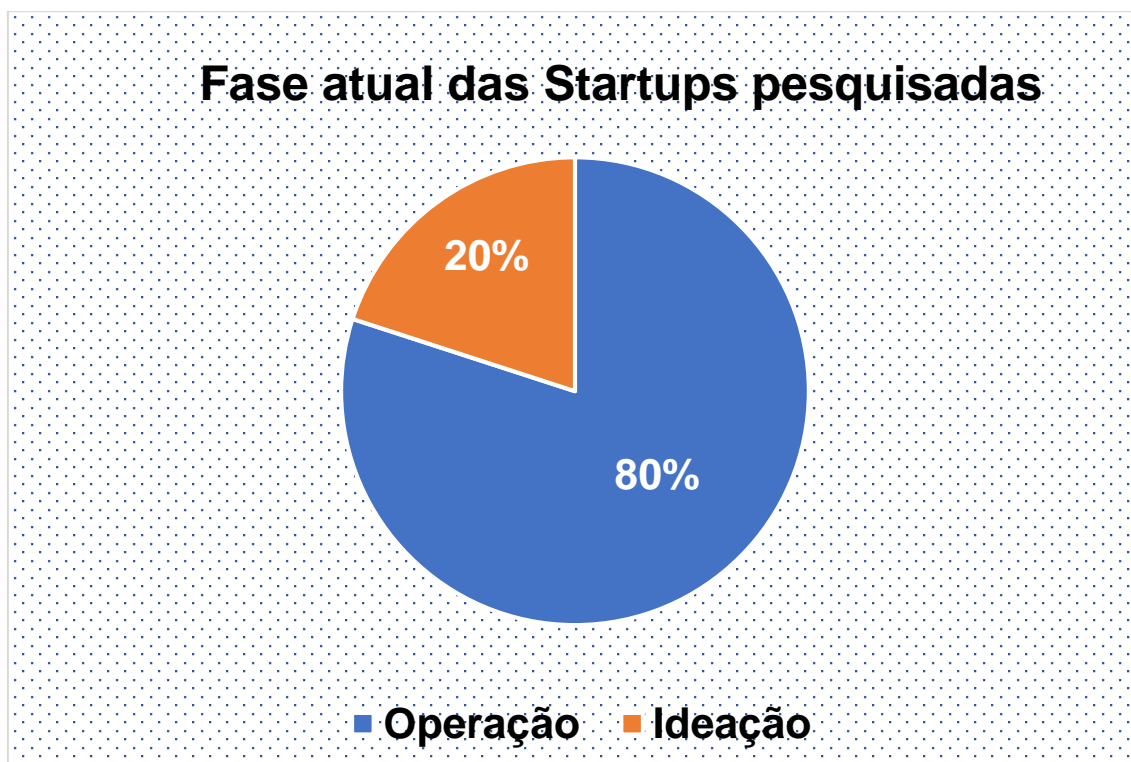
24 PESQUISA COM EMPREENDEDORES

Visando entender melhor o cenário das Startups locais, foi realizada uma pesquisa exploratória com empreendedores fundadores de Startups em Manaus.

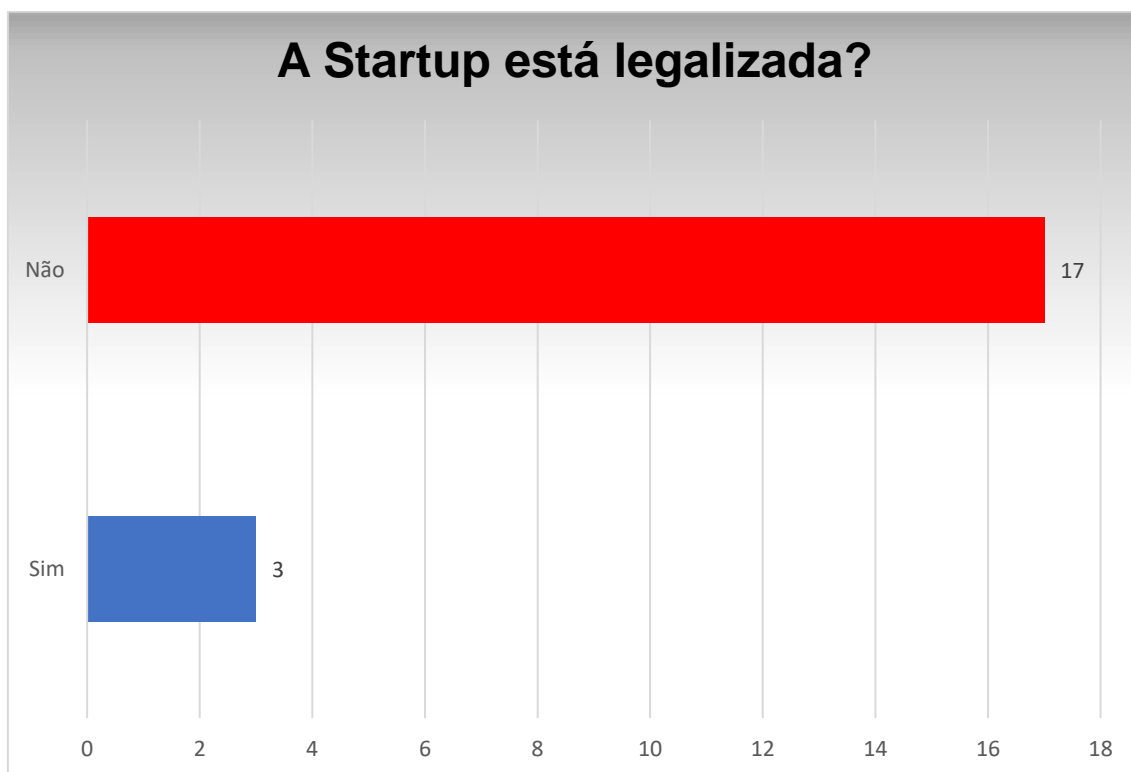
A pesquisa conta com a participação de 20 Startups em diferentes fases de desenvolvimento e que atendem a diversos grupos e seguimentos econômicos. Essa amostra nos trás estatísticas que possibilitam analisar simplificadaamente as condições desses empreendimentos, possibilitando assim, identificar suas capacidades, carências e propostas de soluções.

Esse trabalho amostral está representado pelos diversos gráficos apresentados a seguir, neles é possível observar a auto avaliação que os gestores das Startups pesquisadas fazem sobre os seguintes temas: Inovação, cultura, mecanismos de apoio, ecossistemas, fontes de financiamento, perfil mercadológico, dentre outros.

Gráfico 10- Fase da Startup



Neste gráfico podemos ver que a maioria das Startups consultadas estão em fase de Operação.

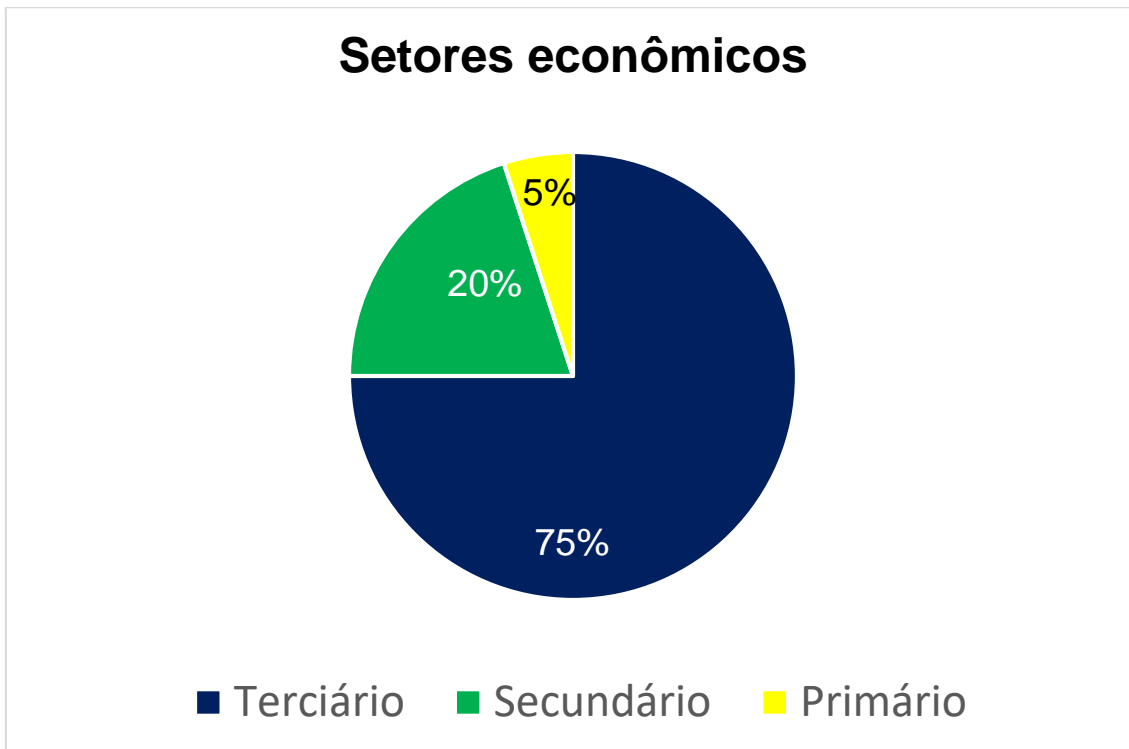
Gráfico 11 - Legalização da Startup

Como se pode ver nesse gráfico a ideia inovadora não é imediatamente transformada em empresa formal. Uma das hipóteses para que isso ocorra é, pelo simples fato do empreendimento ainda não ter alcançado a etapa de maturação necessária para o cumprimento dessas formalidades. Que no caso dos prestadores de serviços, geralmente ocorre a partir da formalização do primeiro contrato comercial.

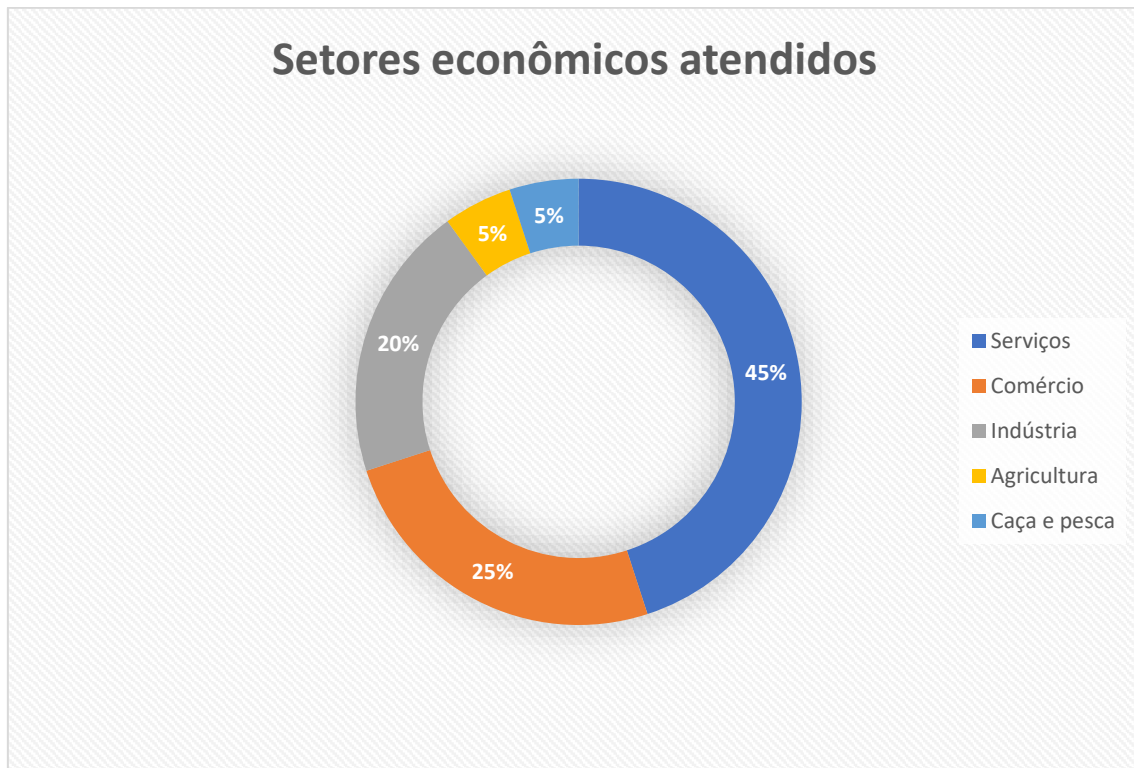
Gráfico - 12 Alcance das Startups Pesquisadas

Embora estes estabelecimentos tenham sido idealizados inicialmente com o objetivo de alcançar público de outros países, esta meta não se concretiza. Visto que, na maioria dos casos, foi possível identificar falhas estratégicas nos projetos iniciais, que em muitos deles, nem sequer rascunharam a ideia de desenvolver aplicações multilíngues ou seja, em outras línguas.

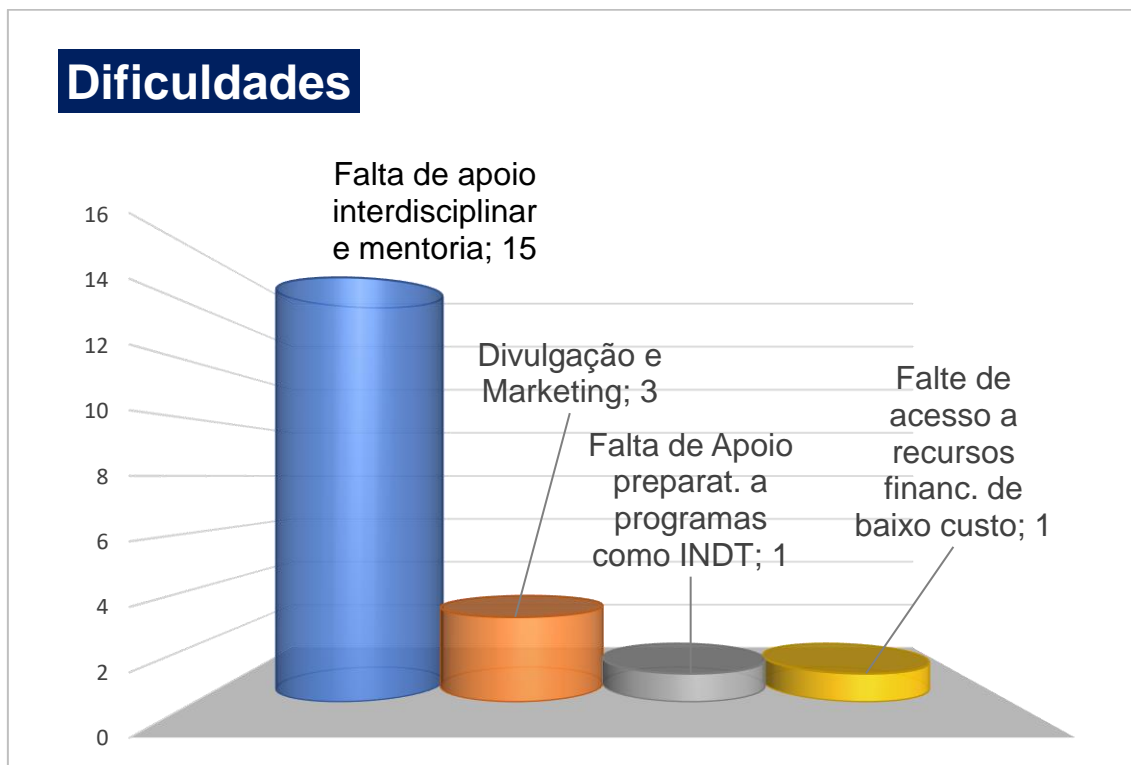
Gráfico – 13 Setores econômicos



Neste gráfico, observa-se que o setor terciário é o campeão na atenção dada pelas Startups consultadas, é o mais atendido setor econômico, talvez por incluir o comércio e os serviços. Vale lembrar que nesse podium, estão os setores secundário em segundo lugar, trazido ao podium através da Indústria da construção civil e tecnologia, e o setor primário, pela agricultura e piscicultura.

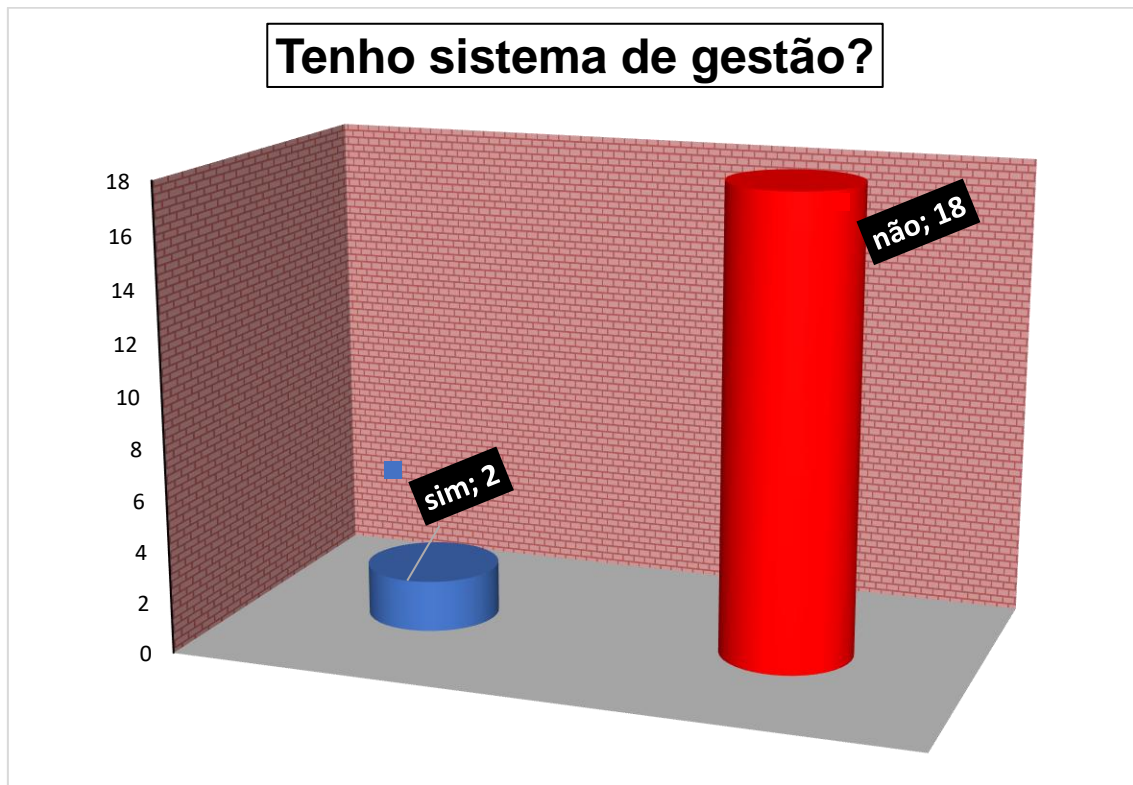
Gráfico – 14 Setores econômicos atendidos

Vários setores econômicos pontuaram nesse gráfico, ficando de fora a pecuária e a mineração. Isso mostra a diversidade de setores econômicos atendidos, porém, com ressalva para a indústria, que pontuou apenas pela presença da construção civil e tecnologia, ficando de fora as indústrias: alimentícia, têxtil, veículos (que no caso de Manaus, seria o polo 2 duas rodas), naval, energético, aeronáutico e outros.

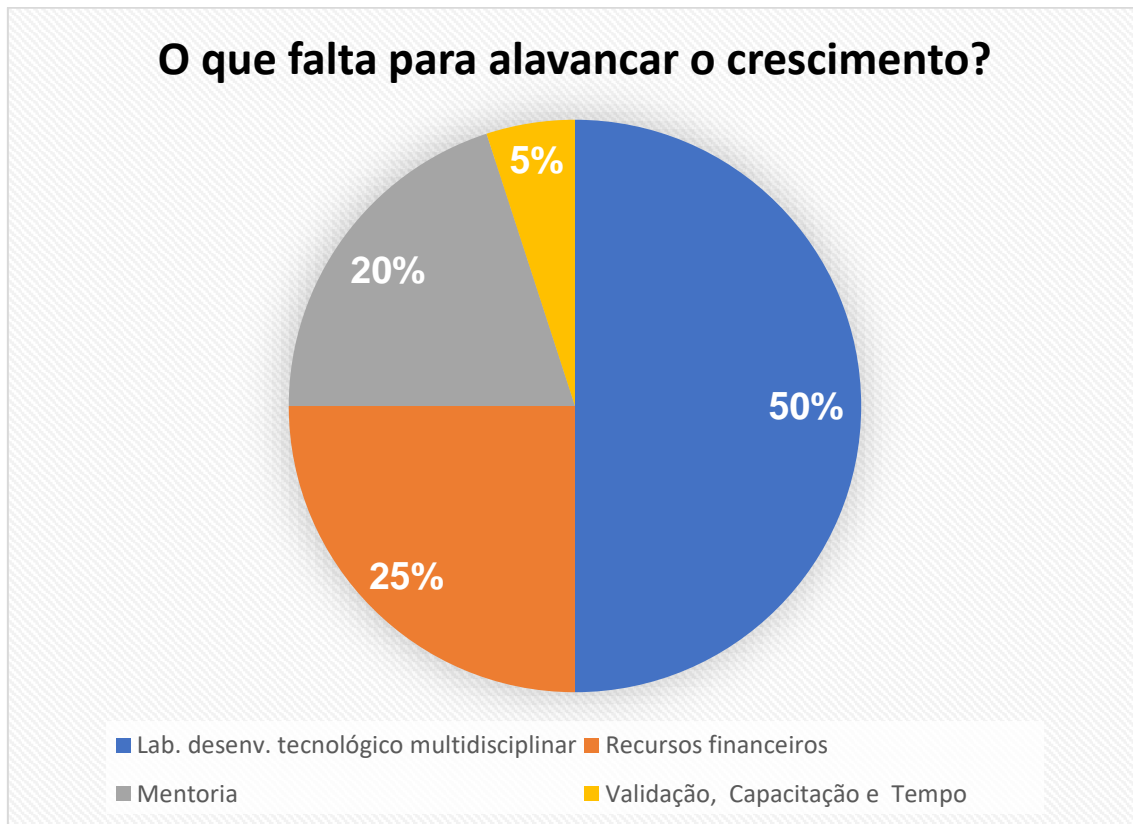
Gráfico – 15 Dificuldades que as Startup encontram

Dificuldades existem em todos os tipos de negócios, mas cada um com sua particularidade, no caso das Startups avaliadas, foram apontadas quatro dificuldades. É possível notar, uma grande concentração de opiniões relatando a falta de apoio interdisciplinar e mentoria, seguidos pelas dificuldades em divulgação e marketing, os entrevistados apontaram ainda, a falta de apoio preparatório a participação em programas como o INDT e a falta de acesso a recursos de baixo custo.

Gráfico – 16 Tem sistema de gestão?

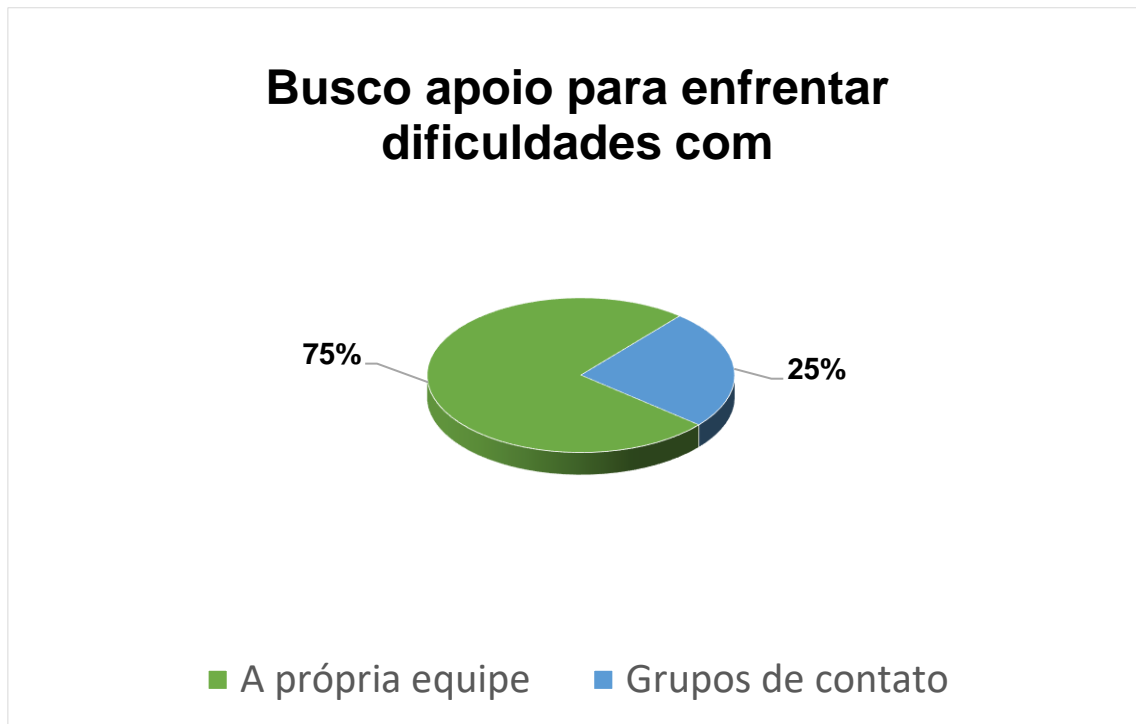


Possuir um sistema de gestão pode ser um ótimo negócio na hora de organizar e controlar um empreendimento, mas nem sempre é tão acessível do ponto de vista financeiro ao pequeno negócio, isso é facilmente notado neste gráfico, em que a maioria das Startups consultadas, responderam não possuir esses sistemas, mas afirmaram fazer algum tipo de controle, quer seja meramente financeiro ou ainda estratégico, tático e operacional (**prévio**(previsões/orçamentos/prospecções de clientes), **simultâneo**(controle de atendimentos) ou **posterior**(atendimento pós vendas)), mesmo que através de planilhas simples.

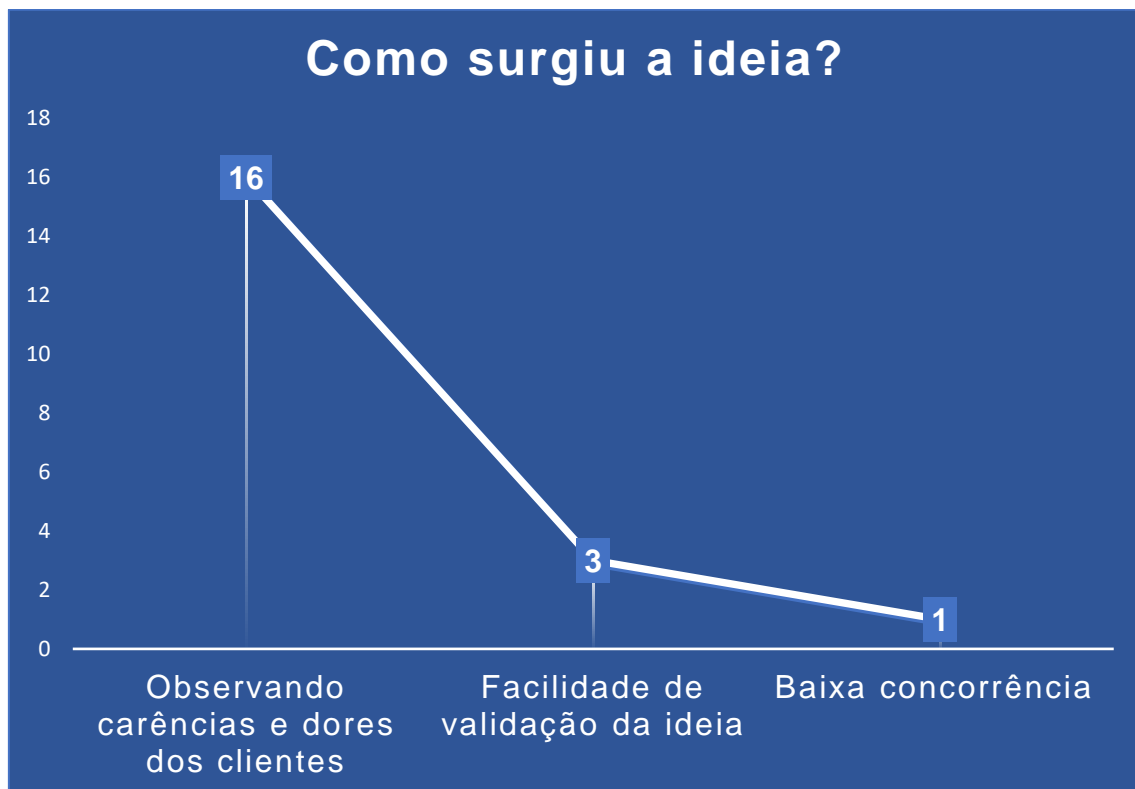
Gráfico – 17 Alavancagem para crescimento

Ao serem questionados quanto ao que falta para alavancar o crescimento de suas Startups, metade dos gestores responderam que sentem a falta de um laboratório de desenvolvimento tecnológico multidisciplinar, seguido por relatos de falta de recursos financeiros, mentoria e de validação, capacitação e tempo.

Gráfico – 18 A quem recorrer nas dificuldades?



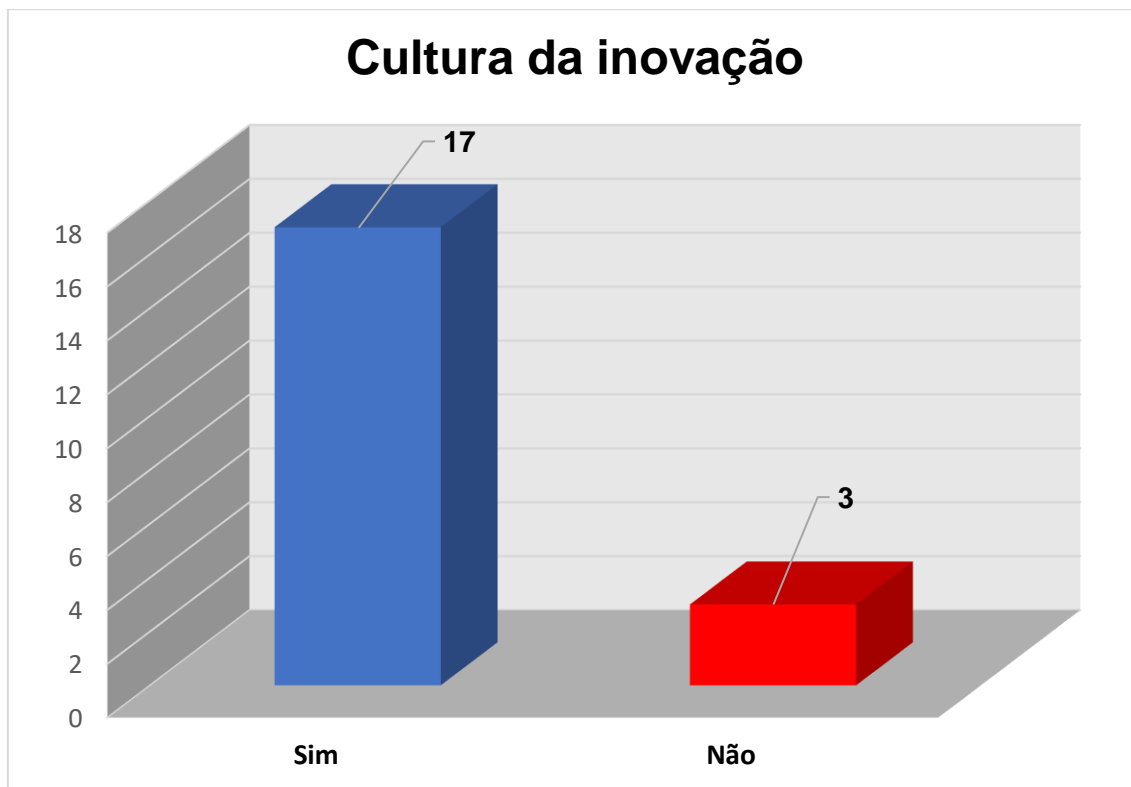
Quem pretende ter uma Startup, deve saber que a equipe é a maior base de apoio, é o que vemos na resposta representada neste gráfico. Onde 75% dos entrevistados apontaram que a equipe é a fonte de soluções mais consultada diante das dificuldades enfrentadas.

Gráfico – 19 Início da Ideia

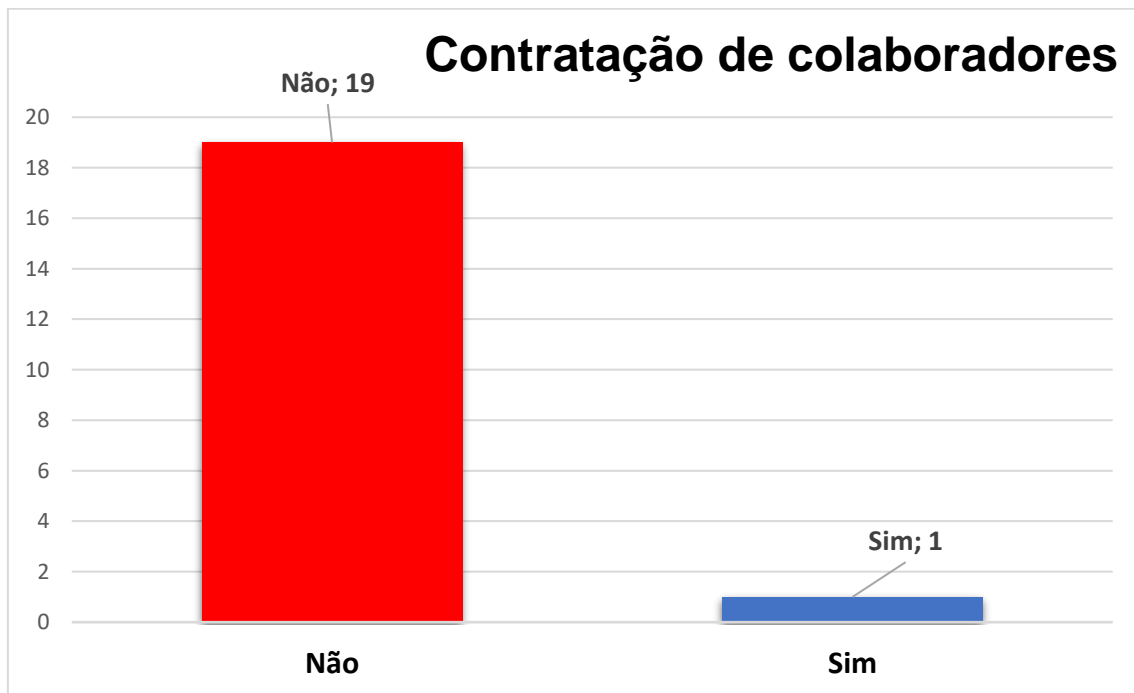
Essa foi a fase do nascimento do empreendimento, e deve continuar a ser a motivação, ou seja, o motivo para agir, sem a ideia o negócio não existiria. O foco nas necessidades do cliente, mostrou ser a principal fonte da inspiração à inovação. Assim, é mister que as Startups estejam sempre atentas a essa visão, para conseqüentemente alcançar sucesso nos resultados.

Gráfico – 20 Diferencial no mercado

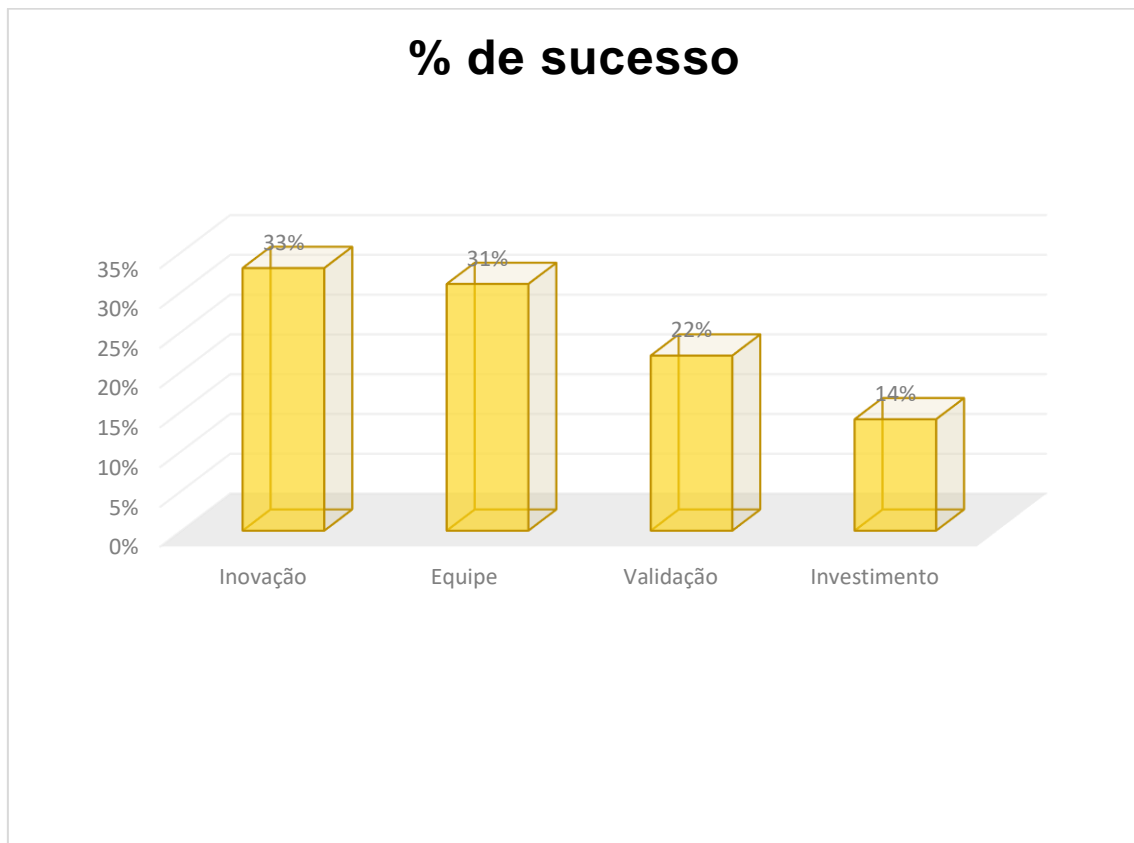
A maioria dos consultados, respondeu que sim, a inovação que desenvolveram é um diferencial de mercado. Porém, vemos que ainda há uma grande parcela desses empreendedores que dizem não ter criado uma inovação diferente das já existentes no mercado. Contudo, este estudo não revela qual é o impacto que a falta de diferencial na inovação criada pode provocar para esses empreendimentos.

Gráfico – 21 Cultura da inovação

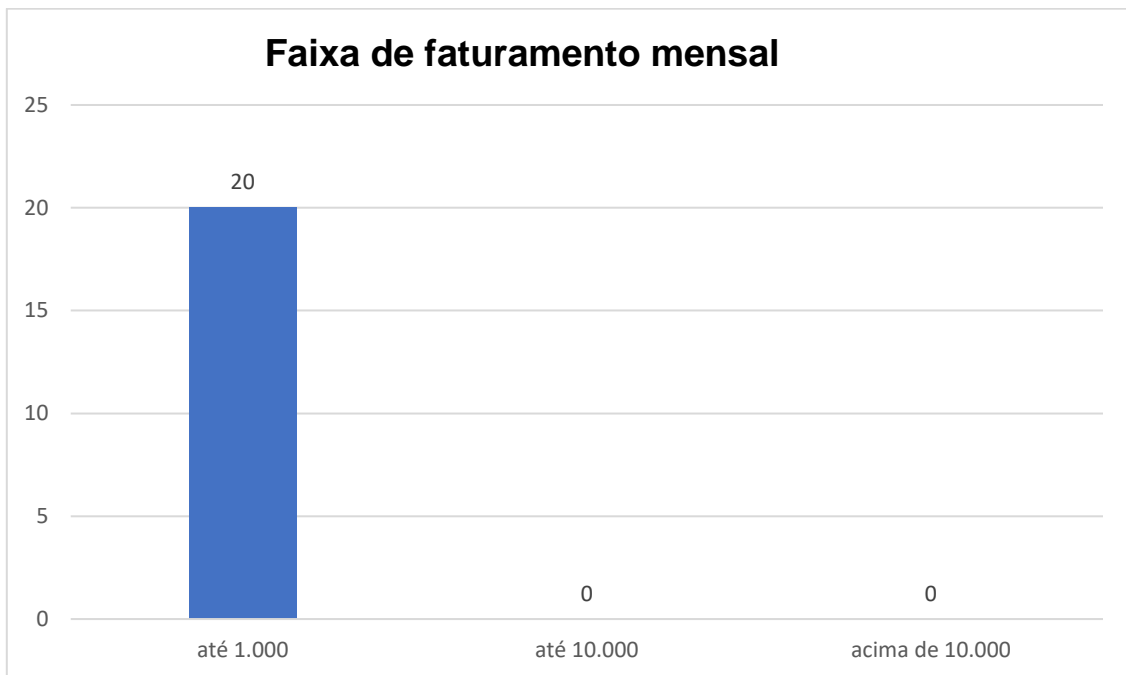
Essa é sem dúvidas uma forma positiva de manter o entusiasmo da equipe na busca dos melhores caminhos para resultados positivos. Manter uma cultura de inovação permite encontrar novas oportunidades, estimular o desenvolvimento de habilidades nos colaboradores, criar novos processos, porém, para isso, é necessário que a liderança coordene diretamente o ambiente interno, ora de maneira autocrática, ora de maneira democrática e as vezes até mesmo liberal.

Gráfico 22- Contratação de colaboradores

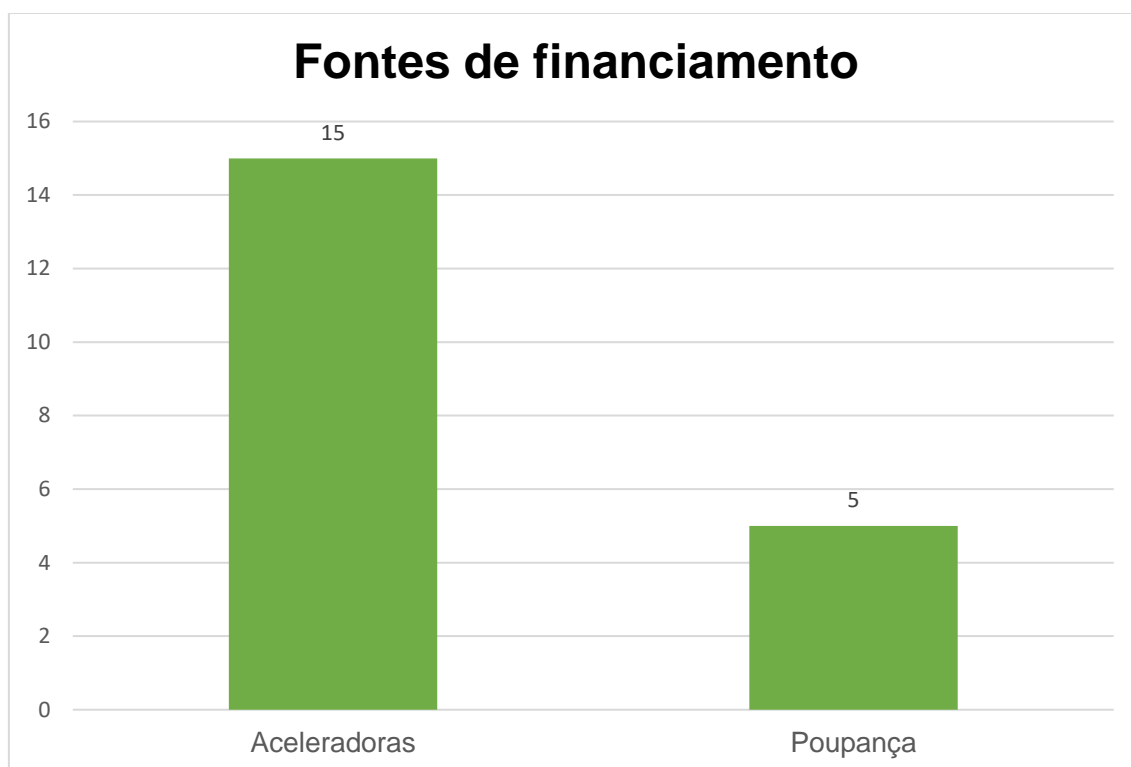
A contratação de colaboradores não se mostrou ser algo acessível para esse grupo de empreendedores consultados. Segundo eles há necessidades de contratar profissionais que desenvolvam diversas atividades, porém, os recursos ainda são bastante escassos, o que os obriga a atrair possíveis sócios com estas habilidades, sendo capazes de contribuir com o desenvolvimento do negócio. Logo, o resultado apresentado no gráfico acima, descreve essa realidade.

Gráfico – 23 Percentagem de sucesso

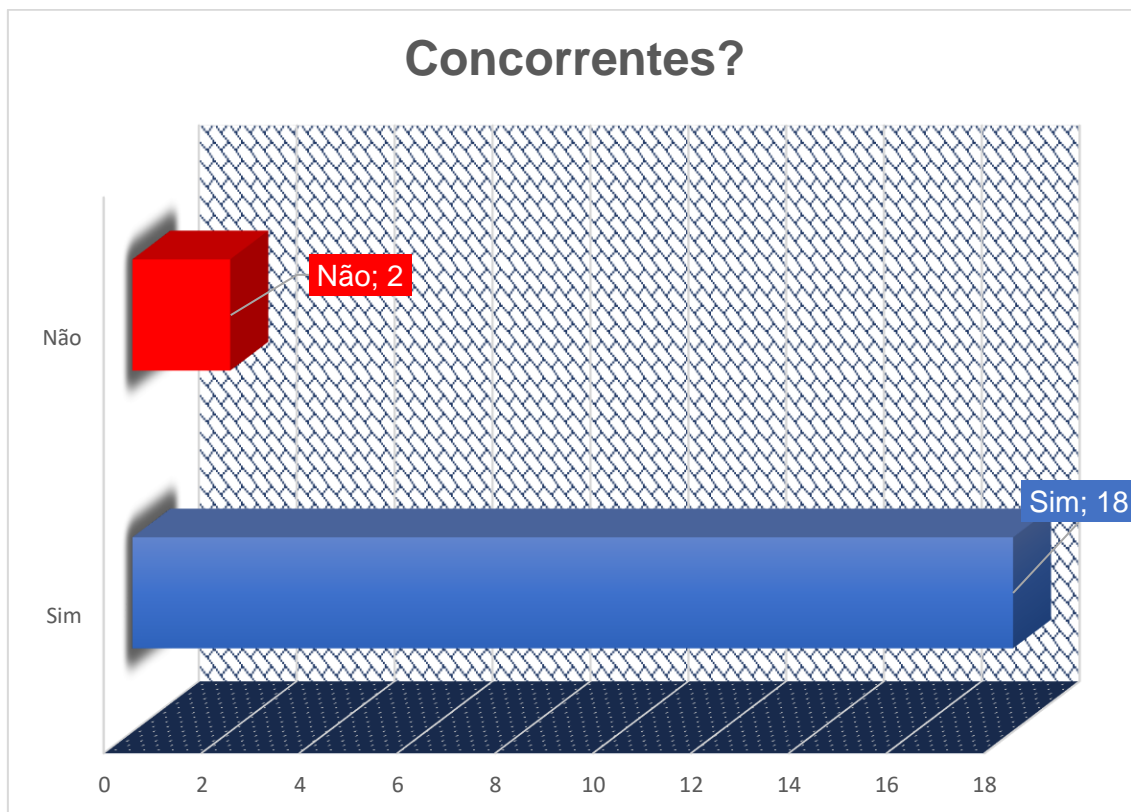
O gráfico acima, mostra que a inovação é o fator mais relevante para esses empreendedores, seguido da força de apoio da equipe. A validação e a capacidade de investimento ficaram nas últimas posições, mas não se pode dizer que alcançaram baixa relevância na amostra coletada, já que somadas superam o percentual de inovação.

Gráfico – 24 Faturamento mensal

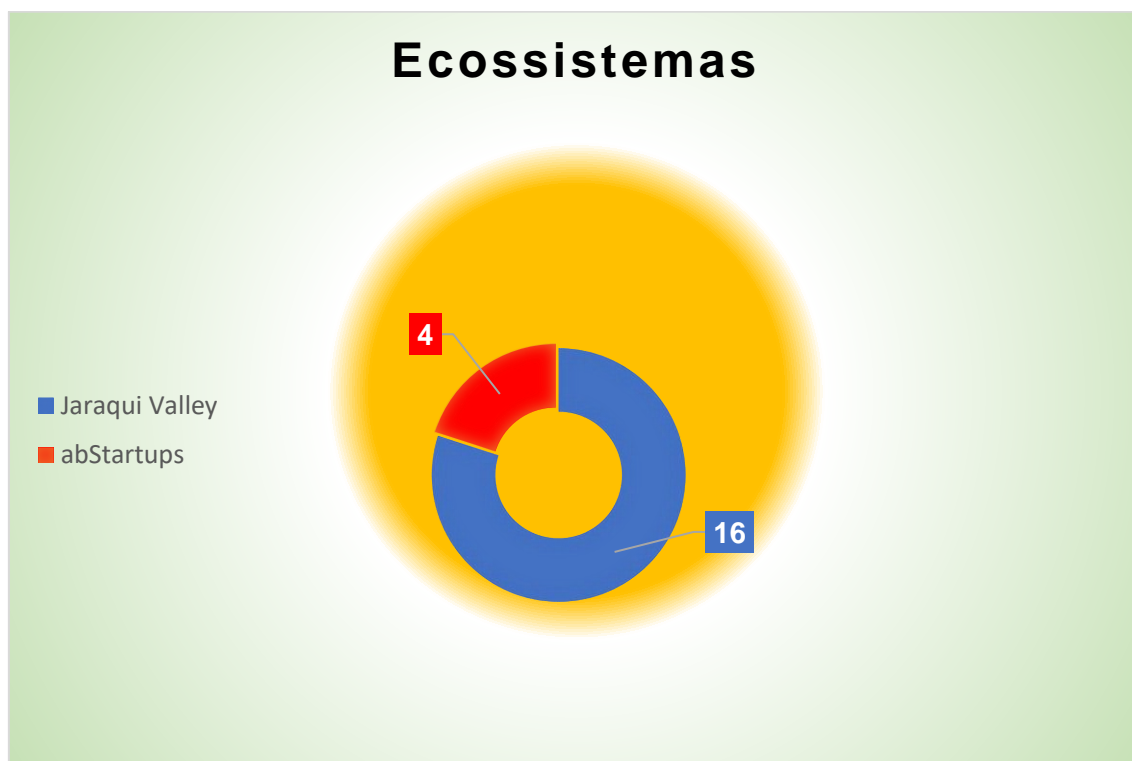
O faturamento das Startups consultadas surpreendeu, o baixo faturamento, segundo a maioria dos entrevistados, se dá ainda em razão das dificuldades interdisciplinares que enfrentam no dia a dia. A solução desses problemas só surgem nesses empreendimentos quando ocorre a validação do produto ou serviço inovador ofertado. Pois com isso, surgem os primeiros clientes.

Gráfico – 25 Mecanismos de apoio financeiro mais interessantes

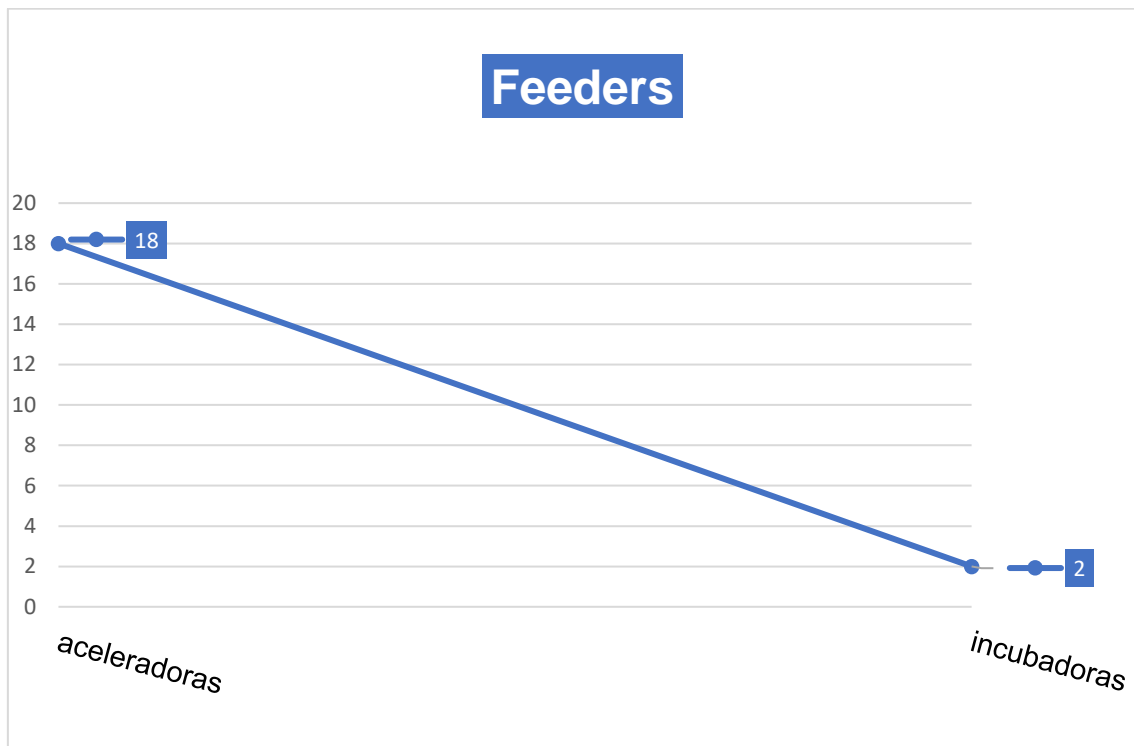
Segundo os entrevistados, as aceleradoras são a melhor fonte de financiamento, visto que algumas além de ofertar recursos financeiros, também ofertam laboratórios, salas comerciais, mentorias e outros recursos essenciais às Startups. Seguido pelos recursos próprios de poupança. Foram desprezados nessa questão as seguintes fontes de financiamento: **crowdfunding; família e amigos; investidor anjo e capital de risco.**

Gráfico – 26 Concorrência

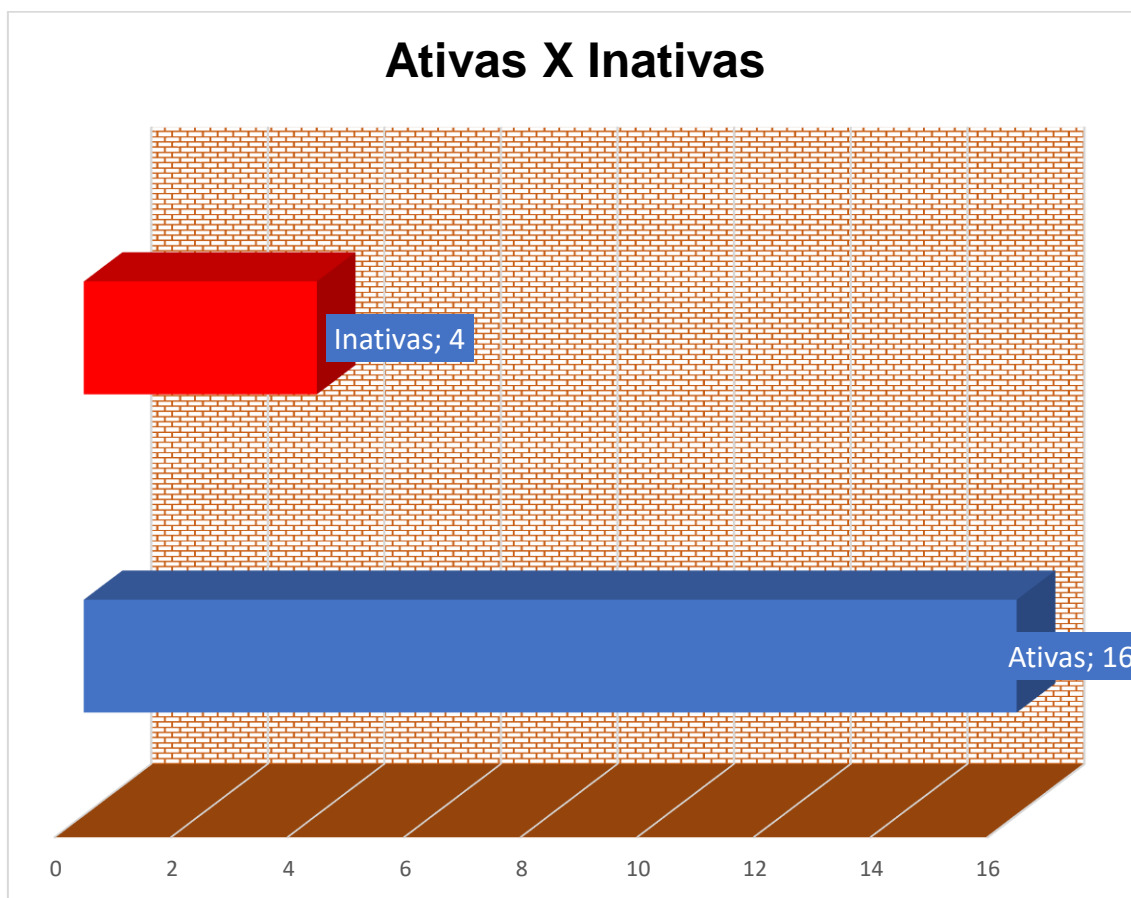
Não é muito difícil quando o assunto é empreender, encontrar a figura do concorrente. Não obstante, o gráfico acima, nos evidencia essa realidade.

Gráfico – 27 Quais ecossistemas de Startups você conhece?

As opções de ecossistema foram sugeridas pelos entrevistados, e as duas únicas citadas foram JARAQUI VALLEY e abSTARTUPS. O gráfico acima mostra o ecossistema JARAQUI VALLEY como o mais relevante ecossistema local.

Gráfico – 28 Feeders mais importantes para Startups

Não diferente das fontes de financiamento avaliadas na questão 16, os **feeders** considerados mais importantes para o grupo entrevistado são as aceleradoras, seguidas pelas incubadoras. Nessa questão foram desprezadas as seguintes opções de feeders: **coworking; indústrias; instituições de ensino; assessorias; entidades de classe; fundos de investimentos; investimento anjo; governo e sistema S.**

Gráfico – 29 Situação Atual das Startups

O grupo de Startups consultado tem em média 12 meses de vida, os 20% inativos pensam em retornar as atividades e dar continuidade ao projeto em breve. Já os 80% Ativos enfrentam as dificuldades com entusiasmo e fé na proposta inovadora que desenvolveram.

Pesquisa exploratória realizada em **Novembro de 2019** junto as Startups da cidade de Manaus no estado do Amazonas.

Em algumas questões da pesquisa, foram apresentadas múltiplas opções de escolha, porém aquelas que não foram escolhidas pelos entrevistados como resposta, não foram utilizadas para composição dos gráficos.

As questões em que a resposta era livre não são apresentadas no questionário a seguir:

25 QUESTIONÁRIO

1) Em que fase está sua Startup?

a) Ideação b) Operação c) Tração

2) Sua Startup está devidamente legalizada?

a) Sim

b) Não

3) Sua Startup foi criada para atender clientes:

a) apenas na cidade de Manaus; b) apenas no estado do Amazonas;

c) nacionalmente; d) nacional e internacionalmente

4) Qual é o grupo econômico atendido por sua Startup?

a) Primário b) Secundário c) Terciário

5) Seu produto ou serviço ofertado se identifica melhor com:

a) Serviços b) Comércio c) Indústria d) Agricultura

e) Caça e pesca f) Pecuária g) Mineração

6) Quais as dificuldades você encontra no dia a dia de sua Startup?

7) Você utiliza algum sistema de gestão em sua Startup?

a) Sim

b) Não

8) O que você acha que falta para alavancar o crescimento de sua Startup?

9) A quem você recorre quando tem alguma dificuldade operacional?

10) Como surgiu a ideia?

11) Sua inovação é um diferencial no mercado?

12) Você considera que existe cultura de inovação em sua Startup?

a) Sim

b) Não

13) Sua Startup contratou colaboradores?

a) Sim

b) Não

14) Em percentuais, quanto você atribui de sucesso a cada item a seguir:

a) inovação b) equipe c) validação d) investimento

15) Qual é a faixa de faturamento mensal de sua Startup?

a) até R\$ 1.000 b) até R\$ 10.000 c) acima de 10.000

16) Quais mecanismos de apoio financeiro você acha interessante?

a) Aceleradoras b) Crowdfunding c) Família e amigos d) Investidor anjo

e) Poupança f) Capital de risco

17) Sua Startup tem concorrentes?

a) Sim

b) Não

18) Quais ecossistemas de Startups você conhece?

19) Quais dos feeders a seguir você considera ser o mais importante para as Startups?

a) aceleradoras b) assessorias c) coworking d) entidades de classe

e) fundos de investimentos f) governo g) instituições de ensino h) indústrias

i) investidor anjo **j)** incubadoras **k)** sistema S

20) Sua Startup está Ativa ou Inativa?

a) Sim

b) Não

26 CONCLUSÃO

Este trabalho apresenta as principais informações de como montar uma Startup e os Resultados de uma pesquisa exploratória com 20 empreendedores de Startups de Manaus, como resultado se observa que 80% das Startup pesquisadas estão na fase de operação, e que sem sua maioria não estão legalizadas pelo fato de não terem alcançado a etapa de maturação necessária para o cumprimento dessas formalidades. Quatro dificuldades foram encontradas nas Startups avaliadas; falta de apoio interdisciplinar e mentoria, divulgação e marketing, falta de apoio preparatório a participação em programas como INDT e a falta de acesso a recursos de baixo custo.

O estudo mostra aos empreendedores, que para montar uma startup não basta apenas ter uma ideia inovadora, o fato é que a realidade exige diversos conhecimentos multidisciplinares, e ainda, é necessário poder contar com todas as possíveis fontes de apoio. Podemos lembrar aqui algumas como: Boa equipe, família e amigos, profissionais com qualidade técnica, capacidade financeira, dentre outras.

Com isso, conclui-se com este trabalho que após descobrir o que o mercado deseja, o empreendedor deve ter foco na ideia, buscar desenvolver um modelo de negócios escalável e lucrativo, seu mind set deve ser o de pensar grande, estudo e disciplina também contribuirá, sem esquecer que é necessário se ter um plano de negócios bem definido.

O sucesso é a soma de pequenos esforços repetidos dia após dia.

Robert Collier.

27 ANEXOS

27.1 Lista de ilustrações

Figura 1 Analise SWOT	14
Figura 2: Ciclo PDCA	22
Figura 3 - Forças competitivas de Porter	23
Figura 4 - Gestão da Inovação.....	26
Figura 5 – 5W2H.....	27
Figura 6 - Business Model Canvas	37
Figura 7 MVP – Minimum Viable Product	40
Figura 8 – Fomentando ecossistema de Startup.....	53
Figura 9 Leaders and Feeders.....	54
Figura 10 – Ecossistema de startups de norte a sul	54
Figura 11- O administrador financeiro	74

27.2 Lista de quadros

Quadro 1 – Matriz SWOT	16
Quadro 2 - Relação cliente x vendas.....	40
Quadro 3 - Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Comércio.....	64
Quadro 4 - Quadro de percentuais de presunção do lucro.....	66
Quadro 5 – Calculo IRPJ no Lucro Presumido	68
Quadro 6- Cálculo da CSLL no Lucro Presumido.....	68
Quadro 7- PIS cumulativo (Lucro Presumido)	69
Quadro 8- COFINS cumulativo (Lucro Presumido)	69
Quadro 9 – Exemplo cálculo de payback simples	79
Quadro 10 - Fluxo de caixa exemplo payback descontado	80
Quadro 11 – Contextualização de exemplo de MMC	84

27.3 Lista de gráficos

Gráfico 1- Fluxo de caixa exemplo payback simples	79
Gráfico 2 – Fluxo de caixa exemplo payback descontado	81
Gráfico 3 – Fluxo de caixa exemplo VPL	82
Gráficos 4 e 5 – Fluxo de caixa exemplo MMC	83
Gráfico 6- Fluxo de caixa exemplo MMC	84
Gráfico 7 – Fluxo de caixa exemplo MMC.....	84
Gráfico 8 – Fluxo de caixa exemplo MMC.....	85
Gráfico 9 – Fluxo de caixa exemplo TIR	86
Gráfico 10- Fase da Startup	87
Gráfico 11 - Legalização da Startup	88
Gráfico - 12 Alcance das Startups Pesquisadas	89
Gráfico – 13 Setores econômicos	90
Gráfico – 14 Setores econômicos atendidos.....	91
Gráfico – 15 Dificuldades que as Startup encontram	92
Gráfico – 16 Tem sistema de gestão?.....	93
Gráfico – 17 Alavancagem para crescimento.....	94
Gráfico – 18 A quem recorrer nas dificuldades?	95
Gráfico – 19 Início da Ideia	96
Gráfico – 20 Diferencial no mercado.....	97
Gráfico – 21 Cultura da inovação	98
Gráfico 22- Contratação de colaboradores	99
Gráfico – 23 Percentagem de sucesso	100
Gráfico – 24 Faturamento mensal.....	101
Gráfico – 25 Mecanismos de apoio financeiro mais interessantes....	102
Gráfico – 26 Concorrência	103
Gráfico – 27 Quais ecossistemas de Startups você conhece?	104
Gráfico – 28 Feeders mais importantes para Startups.....	105
Gráfico – 29 Situação Atual das Startups.....	106

28 REFERÊNCIAS BIBLIOGRFICAS

ANJOS DO BRASIL. **Associação de apoio a investidores anjos e empreendedores**. Disponível em: <<http://www.anjosdobrasil.net/o-que-eacute-um-investidor-anjo.html>>. Acesso em: 13 nov. 2019

ALVES, Beatriz Gabellini; SILVA, Rachel Inês da; ALMEIDA, Maira Silveira de Almeida. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos baseado nas normas de documentação da ABNT**. 2. ed. rev. Universidade Federal do Triângulo Mineiro: Biblioteca Universitária, 2013.

A importância do mapeamento de processos em uma startup. 2015. <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/7605/1/21233834.pdf> Acesso em 05 Nov. 2019.

ANPROTEC Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Incubadoras e Parques**. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/>>. Acesso em: 07 NOV. 2019.

A aplicabilidade do plano de negócios às startups. 2015. Disponível em <<https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/gti/article/view/3276/2853>> Acesso em 06 Nov. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUP. **Startups no Brasil**. Disponível em: <<http://startupbase.abstartups.com.br/status>>. Acesso em: 07.NOV. 2019.

Análise de SWOT: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial. Disponível em:<<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0138.pdf>> Acesso em 06/11/2019.

Associação brasileira de startup. **Startups no Brasil**. Disponível em: <<http://startupbase.abstartups.com.br/status>>. Acesso em 05 nov 2019.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

Brigham, E.F,& Houston, J, F. (2005). Fundamentos da Moderna Administração Financeira Rio de Janeiro; Campus.

BURROUG, B. (1990). Barbarians at the gate. Harper e Row.

COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1984.

CONSULTORES, Cia, **Notícias Como funciona o ciclo PDCA de gestão e como aplicá-lo**. Recife. 2019. Disponível em <http://ciaconsultores.com.br/noticias/257/-como-funciona-o-ciclo-pdca-de-gestao-e-como-aplica-lo>> Acesso em: 12 Nov. 2019

DIAS, S. R. (Coord). Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.

FIGUEIRA, Kristina Kieling et al. Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, p. 56-71, 2017.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, São Paulo, 1999.

FREEPIK.COM, **Figura de ilustração da capa**. 2019. Disponível em https://www.freepik.com/premium-vector/startup-business-concept_5303426.htm#page=1&query=startups&position=29> Acesso em 04 Dez 2019.

GITAHY, Y. **O que é uma startup?** São Paulo. 2018. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>> Acesso em 08 Nov. 2019

GRIFFIN, Ricky. W. **Introdução à Administração.** São Paulo: Ática, 2007.

INOVAÇÃO, Jogo da. **Processo Join da inovação.** Salvador. 2013. Disponível em <<http://www.jogodainovacao.com.br/portal/conceitos-join-inovacao/>> Acesso em 17 Nov. 2019.

INVESTIDORES BRASIL. **O que é seed, investidor anjo e venture capital.** 2016.<<http://www.investidoresbrasil.com.br/o-que-e-seed-investidor-anjo-eventure-capital/>>. Acesso em: 10 Nov. 2019.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 7^a ed. Rio de Janeiro: LTC,1998.

KOTLER, P; KELLER, K,L. **Administração de Marketing.** 14 ed. São Paulo 2012.

LEMOS, Lucas Mostardeiro; NUNES, Cristina Vitória; GOBBI, Vitoria Perini. **Inovação no desenvolvimento de Startups em municípios da região nordeste.** em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/1761> > Acesso em 05 nov. 2019.

Lapponi, Juan Carlos.(2000) **Projetos de Investimento: Construção e Avaliação do Fluxo de Caixa.** São Paulo: Lapponi.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2001). **Administração Financeira.** São Paulo: Atlas.

Startup. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/?s=startup>>. Acesso em: 10 NOV. 2019.

WERKEMA, M. C. C. Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos. v. 2. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. Handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, New Jersey, 2010.

PEREIRA, F. **Fatores condicionantes ao sucesso de Startups**. Uberaba 2017

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. **Análise de Ambiente de Marketing**.

<<http://administracaograduacao.blogspot.com.br/2015/07/ambiente-mercadologicoglobalizado.html>>. Acesso em 18 nov. 2019.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 14^a reimpressão.: Elsevier, 1979.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e pequenas Empresas. O que é Economia criativa Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/oque-e-uma-startup,616913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>.

Acesso em: 17 nov. 2019.

Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento. 2017. Disponível em < <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273452299005.pdf> > Acesso em 05 Nov. 2019