

STARTUPS: a importância das ferramentas de planejamento

STARTUPS: the importance of planning tools

Jonatas Anderson Liberato – jonatasjal@gmail.com

Ronaldo Ribeiro de Campos – ronaldo.campos@gmail.com

Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (FATEC) – SP – Brasil

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo apresentar uma abordagem sobre o conceito das *startups*, retratando, de maneira descritiva, as principais características do empreendedorismo e inovação, bem como das próprias *startups* e das ferramentas de planejamento, de consolidação de ideias e do processo de obtenção de investimentos ou mentorias para um futuro negócio. Em todas as seções serão apresentadas citações de diversos autores que fundamentaram-se em livros, artigos e conteúdo da Internet. Assim, durante este estudo foi construído um panorama que abordou ferramentas de planejamento tais como, o Plano de Negócios, Modelo de Negócios e Plano de *Marketing*. Também foram destacados os mecanismos de aplicação de tais ferramentas assim como instituições especializadas em *startups*, chamadas de “aceleradoras” e “incubadoras” e que podem contribuir para o nascimento ou aprimoramento de um novo negócio. Como principal resultado obteve-se uma perspectiva descritiva abrangente sobre os pontos de interesse desta pesquisa contribuindo para o estudo e aprofundamento do tema.

Palavras-chave: Startup. Empreendedorismo. Ferramentas. Aceleradora. Incubadora.

ABSTRACT

The present article aims to present an approach to the concept of startups, portraying, in a descriptive manner, the main characteristics of entrepreneurship and innovation, as well as the startups themselves and the tools available for planning, consolidating ideas and the process of obtaining investments or mentoring for a future business. In all sections will be shown references of several authors that are based on books, articles and Internet content. During this study a panorama was built as a means to explore planning tools such as the Business Plan, Business Model and Marketing Plan. Also highlighted were the mechanisms for applying such tools as well as specialized startups institutions, called "accelerators" and "incubators" and how they can contribute to the birth or improvement of a new business. The primary result of this study was to obtain a broader perspective on points of interest contributing to the study and the deepening on the theme.

Keywords: Startup. Entrepreneurship. Tools. Accelerators. Incubators.

1 INTRODUÇÃO

Empreendedorismo tem estado na pauta de qualquer pessoa que deseja criar ou aprimorar o seu próprio negócio e o crescente aumento no número de pessoas que estão empreendendo podem ser medidos pelo índices brasileiros. Em um relatório da GEM (2016), no Brasil já existiam mais de 52 milhões de pessoas empreendendo.

A importância do empreendedorismo para o setor econômico é retratado por Hisrich: “O papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve mais do que apenas o aumento de produção e renda per capita; envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade” (Hisrich & Peter, 2004, p. 33).

Para Barreto(1998), empreendedorismo é baseado nas habilidades para se criar ou desenvolver algo partindo de uma disponibilidade limitada de recursos.

Baseado nesta contextualização, este artigo apresenta, de maneira sucinta, os principais pontos do mundo das *startups*. Após a introdução, a seção 3 aborda os conceitos sobre empreendedorismo, Inovação e *startups*. Em sequência, na seção 4, são abordadas ferramentas que auxiliam o empreendedor a desenvolver produtos e serviços com maior capacidade de gerir erros tais como modelo de negócios, plano de negócios e plano de *marketing*, bem como aceleradoras e incubadoras, as quais têm como proposta, auxiliar a criação de novos negócios.

Finalizando o artigo, tem-se a seção 5 contendo as considerações finais tratando do relacionamento do uso das principais ferramentas de planejamento no ambiente das *startups* e a importância da contribuição das aceleradoras e das incubadoras neste contexto.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para a elaboração do presente artigo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que se trata de uma busca em variadas fontes como outros artigos, revistas e livros caracterizando-se como pesquisa exploratória (GIL, 2008).

3 CONCEITOS

Para tratar do assunto *startups*, torna-se necessário abordar termos e conceitos sobre empreendedorismo e a figura do empreendedor, além de definições sobre Inovação.

3.1 Conceito de Empreendedorismo

O empreendedorismo vem ganhando força mundialmente nas últimas décadas e tem ajudado no crescimento das economias de países, trazendo desenvolvimento e inovações. No empreendedorismo, destaca-se também a figura do empreendedor, o indivíduo responsável por projetar, criar, colocar no mercado, vender ou aperfeiçoar produtos e serviços.

Sobre a origem da palavra empreendedor, Hisrich (1986) define que a palavra empreendedor origina-se da palavra francesa *Entrepreneur* que tem em sua definição como o indivíduo que está entre ou intermediário. Empreender, segundo alguns autores, tem relação direta com desenvolvimento econômico e evolução humana.

Segundo Dolabela (2008), o empreendedorismo não está associado a uma tendência temporária ou algo que surgiu há pouco tempo. Tal ato existe desde as primeiras inovações criadas pelo homem com propósito de melhorar as relações entre estes e ao seu redor.

Sobre empreendedorismo, Hisrich & Peter (2004) são enfáticos ao afirmarem que o empreendedorismo exerce um papel fundamental no desenvolvimento econômico. Além de aumentar a renda per capita e o processo produtivo, auxilia no processo de criação e desenvolvimento de negócios e de um grupo de pessoas.

O empreendedorismo vem ganhando mais força no setor de tecnologia devido ao avanço tecnológico, à possibilidade de qualquer indivíduo que tenha o desejo de criar o próprio negócio, solucionar problemas ou agregar valores em uma sociedade.

Para Dornelas (2008) a figura do empreendedor é relativa à figura do agente que através de suas habilidades, conhecimentos, capacidade de gerir equipes e adaptabilidade gera a crescimento econômico, atendendo necessidades do mercado e criando valores para indivíduos.

3.2 Conceito de Inovação

Este termo possui inúmeras definições que foram aplicadas ao longo do tempo e é utilizado para definir a criação ou aprimoramento de produtos, conceitos, práticas ou serviços visando a produtividade.

Para Tigre (2006) o ato de inovar é tratado como uma arma competitiva a qual auxilia o empreendedor a desenvolver o negócio de forma independente de mão de obra, obtendo vantagens sobre uma possível concorrência.

Há décadas, inovar se tornou uma prática constante no empreendedorismo também em níveis organizacionais, não sendo somente relacionado ao ato de criar algo.

Segundo Tigre (2006) desde o início do século XX uma nova gestão organizacional das empresas foi-se identificada, permitindo ao setor industrial assimilar-se e adaptar-se.

Fica claro que a inovação é um propulsor relevante para que a empresa possa se destacar no mercado e obter vantagens sobre a concorrência, mesmo que esta tenha sido a pioneira na criação de algum produto ou serviço.

Schumpeter (1961) identificou cinco concepções mercadológicas de inovação:

- criação de novos produtos ou serviços e inserção destes no mercado
- aplicar melhorias nestes produtos ou serviços
- descoberta de um novo mercado
- tornar o negócio sustentável

Ainda baseado em Schumpeter (1961) é fortemente necessário inserir as invenções o quanto antes no mercado, pois a ausência destas se tornam economicamente irrelevantes.

3.3 Conceito de Startups

Segundo Moreira (2011 apud Gitahy et al, 2011), apesar de o termo ser utilizado há alguns anos, especialmente nos EUA, este ganhou maior visibilidade com a chamada bolha da Internet no final da década de 90 e com o surgimento de inúmeras *startups* de tecnologias que surgiram no Vale do Silício situado na Califórnia.

Para Dornelas (2003), o avanço tecnológico foi um dos maiores motivos para o crescimento do empreendedorismo em *startups*, pois faz-se crucial que os empreendedores adaptem-se a novos padrões e mudanças dos mais variados mercados.

Apesar da maioria das pessoas associar *startups* somente à tecnologia, estas abrangem outras áreas e soluções. Como explicitado por Ries (2012), as *startups* grupos de pessoas com o objetivo de criar, sejam produtos ou serviços de forma inovadora e um ambiente de incertezas, prezando por constante *feedback*.

Como citado, tais empresas não necessariamente estão ligadas a negócios digitais e empresas de tecnologias, mas sim, são obstinadas por apresentarem soluções inovadoras buscando solucionar problemas da sociedade, tais características as diferencia das empresas consideradas tradicionais.

Blank and Dorf (2012) enfatizam que *startups* não podem ser consideradas versões reduzidas de empresas tradicionais, assim como as empresas que não possuam foco em inovação de produtos em um ambiente de incertezas e que não sejam escaláveis.

Em um ambiente como este, qualquer solução que se apresente como única deve ser colocada em prática o quanto antes pois os riscos de uma possível concorrência são inevitáveis.

Para Viana (2012), este modo de pensar que uma solução é única e que não há concorrência é errado, destacando a necessidade de se inserir a solução no mercado para criar barreiras de entradas para futuros concorrentes.

4 FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO PARA *STARTUPS* E EMPRESAS TRADICIONAIS

Startups, como definido anteriormente, correspondem a empresas jovens que atuam no desenvolvimento de um produto ou serviço inovador, com o objetivo de torná-los escaláveis.

Para Oviatt & McDougall (1994), a importância de um modelo de negócios para as empresas se dava pela busca de inovação e de obter diferenciais organizacionais para atender uma demanda do mercado.

Apesar de algumas diferenças em relação às tradicionais empresas, é inegável a importância de um bom gerenciamento de riscos e evitar a morte das *startups*.

Segundo Medeiros (2015) para a desenvolvimento de um negócio, faz-se indispensável a elaboração de um plano de negócios pelos empreendedores. O autor afirma:

“Considerando o papel fundamental do empreendedor na atividade de planejamento, desenvolver estratégias, no contexto de empresas nascentes, envolve um exercício de imaginar e, em algum nível, estruturar conhecimento sobre aspectos futuros do negócio não postos em prática em

um ambiente que ainda não considera a empresa como participante.”
(MEDEIROS, 2015, p. 229)

Com base nestas afirmações, são apresentadas algumas das principais ferramentas para planejamento de negócios, tanto para *startups* quanto para as tradicionais empresas.

4.1 Modelo de negócios

Segundo o SEBRAE (2019), o modelo de negócios trata-se de uma ferramenta de gestão mais dinâmica, onde se pode planejar a forma de produzir o produto ou serviço para um segmento de clientes e não somente informar o que a empresa produzirá. Tal documento poderá sofrer constantes alterações, se tornando mais flexível e mais produtivo.

O objetivo do modelo de negócios é tratar de estratégias, da rentabilidade do negócio e fica limitado praticamente em uma única folha de papel subdividida em diversos blocos, esse modelo ou método foi proposto inicialmente por Osterwalder (2004), recebendo o nome de *Business Model Canvas*.

Osterwalder e Pigneur (2011) ainda definem que um modelo de negócios demonstra de forma lógica os requisitos de criação, entrega e proposta de valor referente à instituição contendo 9 blocos subdivididos em:

1. Segmentos de clientes: descreve para qual ou quais clientes destina-se o negócio;
2. Proposta de valor: contém a “dor” que o negócio promete resolver para os clientes;
3. Canais: meios de comunicação, distribuição e modo de comercialização;
4. Relacionamento com clientes: relacionamento firmado com segmentos de clientes;
5. Fontes de receita: proposta de valor ofertada aos clientes de forma concretizada;
6. Recursos principais: recursos necessários para produção dos produtos ou serviços retratados nas atividades-chave;
7. Atividades-chave: atividades inerentes à construção da proposta de valor;
8. Parceiras principais: relacionamento com fornecedores e serviços terceirizados;
9. Estrutura de custos: referente aos custos para desenvolvimento do negócio;

4.2 Plano de negócios

O plano de negócios trata-se de uma documentação que ajuda na organização e planejamento de algum empreendimento, como citado por Hisrici e Peters (2004), que consideram o plano de negócios um documento de absoluta importância no estágio inicial do negócio e ainda concluem que as chances de um investidor realizar um investimento no empreendimento são reduzidas sem um plano de negócio.

Esta ferramenta trata de uma maneira mais detalhada a criação de um negócio, baseado-se em Meira (2013), que afirma que o Plano de Negócios é uma demonstração mais detalhada e rica de todas as áreas para as quais o negócio será destinado como as características dos produtos ou serviços, marketing, concorrência, distribuição, custos e lucro.

Já Degen (1989) afirma que para definir um plano de negócio é necessário ter total ciência dos objetivos e valores do negócio e que este documento deve retratar de forma fiel as ideias do autor.

Segundo o SEBRAE (2016), torna-se fundamental avaliar o grau de atratividade de um de um empreendimento baseado em aspectos da vida das empresas, analisando cenários, conhecer os riscos e criar estratégias e soluções do mercado. Um plano de negócios engloba alguns aspectos em relação aos riscos, como: sazonalidade, cenário econômico, existência de monopólios, retração e estagnação de setores e as barreiras de entrada.

Segundo Rosa (2013), o plano de negócios também pode auxiliar em uma possível expansão de um negócio já existente, na gestão, na captação de recursos e na comunicação com sócios e investidores.

Diferentemente do modelo de negócios que visa analisar a proposta de valor do negócio, o plano de negócios é destinado a detalhar o produto e as estratégias que serão desenvolvidos, tornando-se um documento mais extenso.

A estrutura de um plano de negócios é definida por Dornelas (2001), e deve conter sequencialmente: Capa, Sumário, Descrição do negócio, Produtos e Serviços, Mercado e Competidores, *Marketing*, Análise estratégica, Plano de Finanças e Documentos anexos.

4.3 Plano de *marketing*

Assim como o plano de negócios e o modelo de negócios, o plano de *marketing* é uma ferramenta de gestão a ser utilizada periodicamente devido à capacidade de manter o negócio em sincronia com as mudanças do mercado em relação às novas tendências e surgimento de concorrentes, seja para marcas, produtos ou serviços. O objetivo principal do plano de *marketing* é organizar as ações estratégicas da empresa, visando aumentar e reter clientes.

De acordo com esta contextualização, Cobra (1991) trata o plano de *marketing* como uma importante ferramenta atuante no planejamento estratégico. Definindo as estratégias captar novos clientes, manter os já existentes, visando assim aumento nas vendas.

A importância do plano de *marketing* é fundamental para manter uma *startup* ou empresa tradicional em um bom posicionamento no mercado, como afirma Richers (2000), onde destaca a real necessidade do plano de *marketing* para as empresas, que permite unir as pessoas em torno do negócio para estabelecer metas. Destaca-se também uma variedade de planos de *marketing*, enfatizando sempre a necessidade do comprometimento de uma equipe.

O plano de *marketing* como citado anteriormente, é fundamental para estabelecer metas e como as empresas podem atuar para cumpri-las, alinhando estratégia e execução.

Segundo Kotler (2000) a elaboração do plano de *marketing* para direcionar as estratégias deve seguir a seguinte metodologia:

- Resumo executivo e Sumário: contém um breve resumo das metas mais pertinentes e recomendações da alta administração, viabilizando os caminhos a serem seguidos, alinhado com o sumário.
- Situação atual de *marketing*: possui dados sobre as vendas, os custos e lucros, estudo sobre os concorrentes, sobre o mercado e informações sobre distribuição dos produtos.
- Análise de oportunidades: tópico que aborda resultados dos passos anteriores para identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
- Objetivos: referente aos recursos financeiros do plano de *marketing*.
- Estratégia: refere-se à estratégia geral do plano, contendo os objetivos, os custos e recursos para implantação do mesmo. Etapa onde serão realizadas as perguntas: O que será feito? Quando será feito? Quem o fará? Quanto custará?
- Demonstrativos de resultados: aborda os resultados projetados em etapas anteriores, como: vendas, custos, distribuição e informações detalhadas sobre o desempenho.

- Controle para monitoração: etapa onde efetua-se o controle e o monitoramento do plano, contendo informações por períodos de tempo definidos como semanas, meses, anos. Isso auxiliará na tomada de decisões para o plano.

5 A IMPORTÂNCIA DAS ACELERADORAS E INCUBADORAS

Aceleradoras e Incubadoras são empresas que visam impulsionar financeiramente *startups*, oferecendo também treinamentos e mentorias em troca de uma participação acionária da empresa. No caso das aceleradoras, Travers & Teixeira (2017) dizem que constantemente oferecem ajuda com capital semente e ambiente de trabalho em troca de uma participação acionária no negócio.

Ainda sobre as aceleradoras, o foco é destinado a apoiarem boas ideias, acelerando o desenvolvimento de possíveis negócios e de preferência os que sejam escaláveis.

Aceleradoras são compostas por grupos de pessoas, no geral experientes empresários, que prestam serviços, Espaços físicos, orientação, mentorias, redes de contato, serviços de gestão, conhecimento e expertise para empresas nascentes, de forma a dar suporte e ajudá-las a ter sucesso nas primeiras fases do negócio, onde os riscos são maiores. (Fishback, Gulbranson, Litan, Mitchell, & Porzig, 2007).

Em relação à comparativa entre incubadoras e aceleradoras, quanto à sua forma de atuação, citado por Moreira (2011 apud Gitahy et al, 2011) diz:

Incubadoras pedirão seu plano de negócio, e aceleradoras estudarão seu modelo de negócio - a verba pública que normalmente apoia as incubadoras pede maior formalidade e transparência na avaliação de projetos, além de terem mais critérios ao avaliarem um plano completo. Aceleradoras podem apostar somente em uma boa ideia. (Moreira, 2011).

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a contextualização das ferramentas citadas no presente artigo, identificou-se a necessidade de elaborar um quadro comparativo contendo as ferramentas inseridas na coluna esquerda, a aplicação destas na coluna central e na coluna direita, de forma resumida, definiu-se algumas das importâncias das ferramentas na construção ou melhoria de um negócio.

Figura 1 - Comparativo entre as ferramentas e instituições

FERRAMENTA	APLICAÇÃO	IMPORTÂNCIA
Modelo de negócio	Apresentação da proposta de valor e questionamento sobre principais dimensões das quais dependem o sucesso do negócio.	Visualizar melhor as dimensões que envolvem o negócio e facilitação da apresentação da ideia para outros.
Plano de Negócios	Abordar todas as etapas que sobre o negócio e definir as estratégias a serem utilizadas.	Documentação mais detalhada, ajuda na materialização de ideias e o que será preciso na execução do negócio.
Plano de Marketing	Informar sobre as mudanças do mercado, sobre novas tendências e concorrência.	Manter o negócio em sincronia com as possíveis mudanças do mercado e análise de resultados.
Aceleradora	Oferecer serviços mentorias, estrutura, <i>networking</i> para desenvolvimento de negócios.	Investem em ideias, auxiliando no planejamento de uma <i>startup</i> .
Incubadora	Captar recursos para <i>startups</i> em fase inicial e com plano de negócios já elaborado.	Podem colaborar com verbas públicas para <i>startups</i> já atuantes ou novas no mercado.

Fonte: Elaborado pelos autores

Neste quadro, pode-se concluir que cada ferramenta trabalha com um tipo de planejamento. O Modelo de negócio apresenta uma visão geral, o Plano de negócio trata de um planejamento mais detalhado e o Plano de marketing aborda com mais detalhes as estratégias e os resultados. No caso das instituições citadas, as Aceleradoras podem contribuir com o desenvolvimento de ideias enquanto as Incubadoras podem atuar com negócios já existentes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste artigo foi elucidar sobre a importância de se utilizar ferramentas de planejamento na criação ou aprimoramento de negócios. Para isso foram abordadas as definições de termos como Empreendedorismo, Empreendedor, Inovação e *startups*.

Foi realizado um estudo sobre ferramentas como Modelo de Negócios, Plano de Negócios e Plano de Marketing e como estes são importantes para a redução de riscos, criar metas e buscar investimentos, principalmente em Aceleradoras e Incubadoras que utilizam tais ferramentas para avaliar o potencial do negócio. Conclui-se que para uma *startup* em fase de idealização, as Aceleradoras são pertinentes, enquanto para *startups* já atuantes ou com Plano de Negócio já consolidado, são adequadas as Incubadoras.

REFERÊNCIAS

- BARRETO, L. P. **Educação para o Empreendedorismo**. Salvador: Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica de Salvador, 1998.
- BLANK, S. & DORF, B. **The Startup Owner's Manual**. Estados Unidos: K & S Ranch, 2012.
- BLANK, S., 2013. **Why the lean start-up changes everything**. 91(5), 63-72. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3110886/mod_resource/content/1/Why%20the%20Lean%20Start-Up%20Changes%20Everything.pdf> Acesso em: 18 fev. 2019
- COBRA, M. H. N. **Plano estratégico de marketing**. 3. ed. Sao Paulo: Atlas, 1991.
- DEGEN, R. **O empreendedor: fundamento da iniciativa empresarial**. São Paulo: Mac Graw Hill, 1989.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luisa**. Brasil: Sextante/GMT, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios, Ed. 1**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2001.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios, Ed. 3**. Brasil: Elsevier, 2008.
- FISHBACK, B., GULBRANSON, C.A., LITAN, R.E., MITCHELL, L., & PORZIG, M. 2007. **Finding business idols: A new model to accelerate start-ups**. Disponível em <<http://www.kaffman.org/uploadedFiles/Finding Business Idols.pdf>>. Acessado em 27 fev. 2019

- GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social. 6. ed.** São Paulo: Atlas S.A, 2008.
- GLOBAL ENTREPREUNERSHIP MONITOR(GEM). **GEM 2015/2016 Global Report, 2016.** Disponível em: <<http://gemconsortium.org/report/49480>>. Acesso em: 03 abr 2019.
- HISRICH, R. D., & PETER, M. P. **Empreendedorismo.** Bookman. 2004.
- KOTLER, P. **Administração de marketing. 10. ed.** Sao Paulo: Prentice hall, 2000.
- MEDEIROS JÚNIOR, J. V; AÑES, M. E. M; NETO, M. V. S; BEZERRA, M. H. M. **Elaboração do mapa de recursos: processo de apoio ao planejamento de um novo negócio de Internet.** Revista de Administração Mackenzie, v. 16, n. 5, p. 226–256, 2015.
- MEIRA, S. **Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil.** Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2013.
- RIES, E. **A Startup enxuta.** São Paulo: Lua de Papel, 2012.
- RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócios.** Minas Gerais: Núcleo de Comunicação, 2013.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1959.
- SEBRAE. **Estudo de mercado: Como avaliar os riscos e a atratividade do seu negócio.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-avaliar-os-riscos-e-a-atratividade-do-seunegocio,6093438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 03/04/2019
- SEBRAE. **Economia Criativa: Incubadora e aceleradora: qual a diferença entre elas? Estudo de mercado: Como avaliar os riscos e a atratividade do seu negócio.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-a-diferenca-entre-incubadora-e-aceleradora,761913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 21/03/2019
- OVIATT, B.M.; MCDUGALL, P.P. **Toward a theory of international new ventures.** Journal of International Business Studies, 1994.
- TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- TRAVERS, P. K.; TEIXEIRA, C. S. **As características definidoras das aceleradoras e suas diferenças para outras organizações filantrópicas.** Disponível em: <<http://www.revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/view/2316419006092017098>>. Acesso em: 04/04/2019.

VIANA, R. B. C. **A estratégia na incerteza: explorando cenários para empresas recém-criadas no mercado brasileiro de tecnologia da informação.** Rio Grande do Sul: Reuna, 2012.