

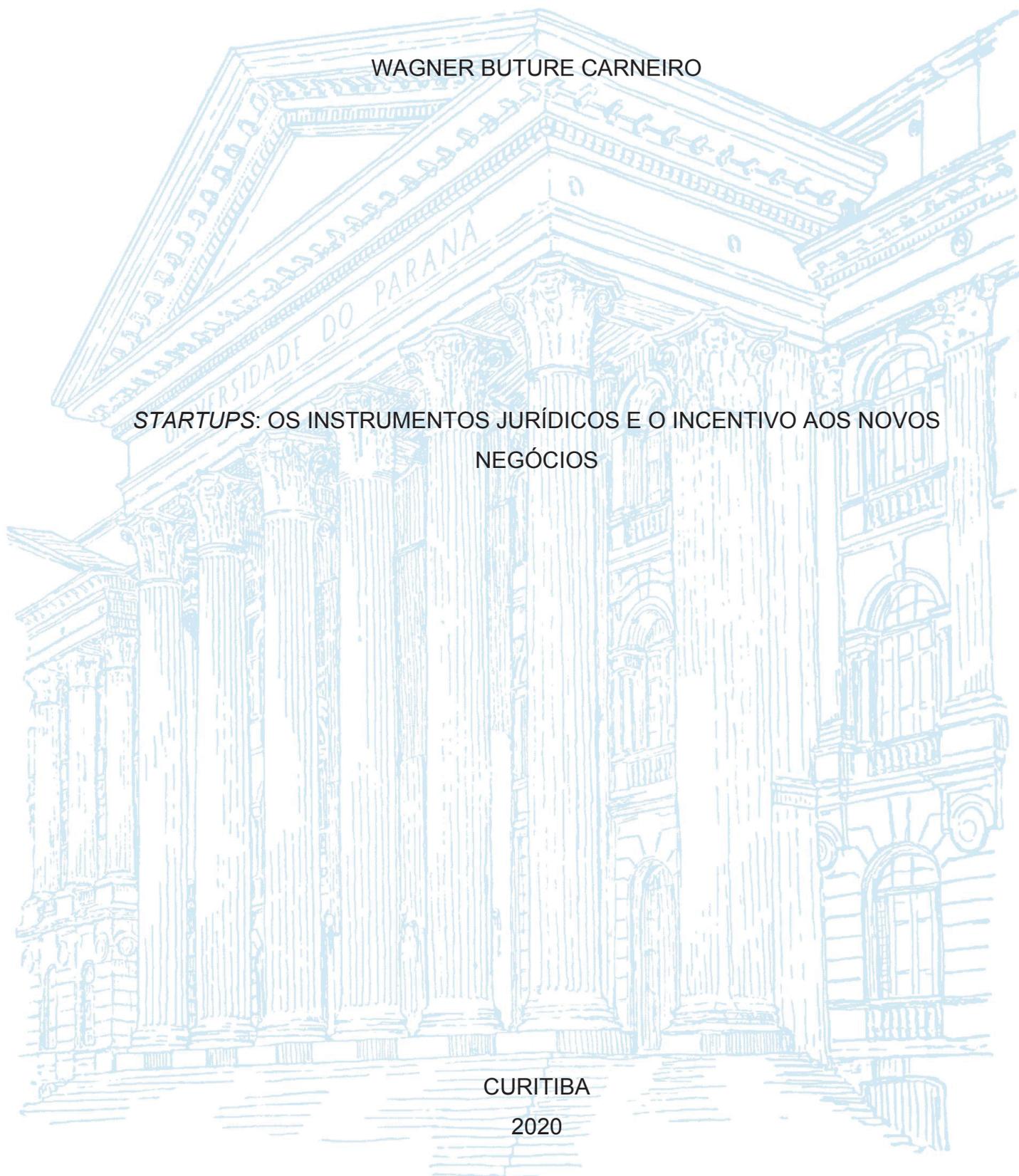
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

WAGNER BUTURE CARNEIRO

STARTUPS: OS INSTRUMENTOS JURÍDICOS E O INCENTIVO AOS NOVOS
NEGÓCIOS

CURITIBA

2020



WAGNER BUTURE CARNEIRO

STARTUPS: OS INSTRUMENTOS JURÍDICOS E O INCENTIVO AOS
NOVOS NEGÓCIOS

Dissertação e Desenvolvimento de material didático e instrucional e de projeto de aplicativo para aparelhos móveis apresentados como produto para defesa, requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação, no curso de Pós Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Miguel Conrado

Coorientador: Prof. Dr. Cleverson Renan Cunha

CURITIBA

2020

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Carneiro, Wagner Buture

Startups: os instrumentos jurídicos e o incentivo aos novos negócios /
Wagner Buture Carneiro. – 2020.
88 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa
de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de
Tecnologia para Inovação, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientador: Marcelo Miguel Conrado.

Coorientador: Cleverson Renan Cunha.

Defesa: Curitiba, 2020.

1. Empresas novas. 2. Planejamento. 3. Aplicativos móveis. I.
Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas.
Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência
de Tecnologia para Inovação. II. Conrado, Marcelo Miguel. III. Cunha,
Cleverson Renan. IV. Título.

CDD 658



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFNIT -
PROPRIEDADE INTELECTUAL E TRANSFERÊNCIA DE
TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO - 3110200001P6

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em PROFNIT - PROPRIEDADE INTELECTUAL E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **WAGNER BUTURE CARNEIRO** intitulada: **Startups: os instrumentos jurídicos e o incentivo aos novos negócios**, sob orientação do Prof. Dr. MARCELO MIGUEL CONRADO, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 20 de Agosto de 2020.

Assinatura Eletrônica
14/09/2020 15:23:42.0
MARCELO MIGUEL CONRADO
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica
21/09/2020 08:54:51.0
FERNANDO PREVIDI MOTTA
Avaliador Externo (INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL)

Assinatura Eletrônica
16/09/2020 10:36:31.0
MARCILIO TOSCANO FRANCA FILHO
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARÁIBA - UFPA)

Assinatura Eletrônica
15/09/2020 08:46:27.0
FERNANDA SALVADOR ALVES
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

"Num mundo que muda de forma cada vez mais acelerada, a inovação é a única
segurança contra a irrelevância". Gary Hamel

AGRADECIMENTOS

Cursar o mestrado não foi um trabalho individual, foi coletivo. Conteí com o apoio e colaboração de muitas pessoas e cada uma merece meu agradecimento especial e nominal.

Agradeço, primeiramente, à minha família. Ao meu marido, Willian (obrigado pela paciência e por me acompanhar nesta e em tantas outras jornadas), minha mãe, Catarina, e meu pai, Wilson, aos meus sogros, Wanderleia e Benedito, e ao meu sócio, Cássio (que considero um irmão), a quem dedico esta dissertação e que me inspiram a ser melhor diariamente.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marcelo Miguel Conrado, que me acompanha desde os tempos de graduação e me orientou ao longo desta jornada, pelas críticas construtivas, pelas ideias brilhantes que ajudaram a enriquecer o texto e por dosar a exigência com o encorajamento.

Ao meu coorientador, Prof. Dr. Cleverson Renan Cunha, pelas conversas e orientações que foram providenciais em momentos decisivos.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação da Universidade Federal do Paraná que participaram da minha trajetória acadêmica e muito ensinaram, Prof. Dr. Victor Manoel Pelaez Alvarez, Prof. Dra. Andréa Torres Barros B. de Mendonça, Prof. Dr. Douglas Santos, Prof. Dr. Tomaz Sparano e em especial à Prof. Dra. Fernanda Salvador Alves, por estar sempre tão disposta a contribuir e compartilhar seus conhecimentos, suas considerações e críticas são inestimáveis e refletem no resultado final do trabalho.

Ao funcionário da secretaria, Igor, sempre solícito e disposto a ajudar.

Aos Professores Marcílio Toscano França Filho e Fernando Previdi Motta, vozes experientes, por aceitarem o convite para integrar a banca e por ampliarem a visão do meu trabalho.

Ao Arthur e ao Gustavo, que me deram especial suporte no escritório e que com seu trabalho e dedicação contribuíram para que eu tivesse mais tempo e tranquilidade, sabendo que os clientes estavam em boas mãos.

As minhas colegas de mestrado Michelle Silva e Cassandra Medeiros, pelas boas risadas, mensagens nos momentos de angústia e pelas trocas de conhecimento.

Aos meus amigos Luana, Arthur, Rodrigo, Susan, Diana, Bárbara, Raquel, Tânia, por estarem presentes em tantos momentos memoráveis nesses anos. Mesmo à distância, vocês sempre estão no meu coração. Agradeço, também, de modo especial, ao amigo Ciro, por todas as trocas e ideias que muito inspiraram a concepção e o desenvolvimento do material didático e do projeto de aplicativo móvel.

Agradeço ainda à sociedade brasileira, por me proporcionar cursar um Mestrado de Qualidade em Universidade pública e gratuita.

Finalmente agradeço à Deus por me cercar de tantas pessoas incríveis.

RESUMO

Pesquisas recentes revelam que a ausência de reflexão sobre as implicações legais do negócio e de gestão dos aspectos jurídicos estão entre as causas frequentes de descontinuidade precoce das *startups*. A linguagem excessivamente técnica utilizada pelos advogados e a associação à entranhas burocráticas fazem com que os empreendedores releguem o Direito a um segundo plano. Apesar de existir um cenário propício, poucos estudos foram dedicados a aproximar o Direito da prática cotidiana das *startups*. Este trabalho tem o objetivo geral de desenvolver um material didático e instrucional e um projeto de aplicativo móvel, que possam ser utilizados por empreendedores de *startups* e suas equipes, advogados, professores e acadêmicos dos cursos de Direito, demonstrando que tão importante quanto a determinação de objetivos e planos de ação para a execução da ideia, é enxergar o Direito e os instrumentos jurídicos como ferramentas estratégicas. Em relação aos procedimentos metodológicos para alcançar esse objetivo, utilizou-se um estudo qualitativo, iniciado por um levantamento bibliográfico, contextualizando, no referencial teórico, a problemática sobre *startups*, planejamento estratégico, modelos de negócio, quadro de modelo de negócios ou Canvas, Direito e gestão jurídica. Na sequência, foram apuradas as principais áreas e ramos do Direito que afetam diretamente a tomada de decisões em uma *startup*, concebendo dez seções de livre preenchimento, em que o usuário direcionado por questionamentos poderá apontar desafios, riscos e planos de ação. O trabalho ainda consistiu na criação do layout do material didático e no desenvolvimento de projeto de aplicativo móvel, de modo a proporcionar maior interatividade aos usuários e despertar o interesse, pensando na acessibilidade do conteúdo exposto e em formatos que estimulem a usabilidade. Ao final, apresenta-se as considerações finais, contribuições teóricas e práticas do trabalho, bem como sugestões para pesquisas futuras.

Palavras-chaves: *Startups*. Planejamento jurídico. Estratégia. Aplicativo.

ABSTRACT

Recent researches show that the lack of concern on the legal implications of the business is among the most frequent causes of early mortality of startups. The overly technical language used by lawyers and the association between law and bureaucratic obstacles, make entrepreneurs relegate legal issues to a secondary level. Although there is a favorable scenario, few studies have been dedicated to bringing Law closer to the daily practice of startups. This work has the general objective of developing a didactic and instructional material and a mobile application project, which can be used by entrepreneurs of startups and their teams, lawyers, teachers and academics from Law courses, demonstrating that as important as the determination of objectives and action plans for the execution of the business idea, is to see law and legal instruments as strategic tools. In relation to the methodological procedures to achieve this objective, a qualitative study was used, initiated by a bibliographic survey, contextualizing, in the theoretical framework, the problem about startups, strategic planning, business models, business model framework (or Canvas), Law and legal management. In sequence, the study presents the main areas and branches of law that directly affect decision-making in a startup, conceiving ten free-to-fill tables, in which the user guided by questions can point out challenges, risks and action plans. The work has also created a layout of a didactic material and a mobile application project, in order to provide greater interactivity to users, also generating greater interest, thinking about the accessibility of the content exposed and in formats that encourage usability. Finally, the work brings its last considerations, its theoretical and practical contributions, as well as suggestions for future research.

Keywords: Startups. Legal planning. Strategy. App.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1 - OS NOVE BLOCOS DO MODELO DE NEGÓCIOS | 38 |
| FIGURA 2 - BUSINESS MODEL CANVAS | 39 |
| FIGURA 3 - CANVAS JURÍDICO | 45 |
| FIGURA 4 - CANVAS JURÍDICO | 46 |
| FIGURA 5 - CANVAS JURÍDICO | 46 |
| FIGURA 6 - SEÇÃO ATIVIDADE E REGULAMENTAÇÃO | 49 |
| FIGURA 7 - SEÇÃO SÓCIOS | 51 |
| FIGURA 8 - SEÇÃO INVESTIDORES | 53 |
| FIGURA 9 - SEÇÃO PROPRIEDADE INTELECTUAL | 55 |
| FIGURA 10 - SEÇÃO SOCIEDADE | 58 |
| FIGURA 11 - SEÇÃO TRIBUTAÇÃO | 60 |
| FIGURA 12 - SEÇÃO CONSUMIDORES | 61 |
| FIGURA 13 - SEÇÃO RECURSOS HUMANOS | 64 |
| FIGURA 14 - SEÇÃO CONTRATOS | 65 |
| FIGURA 15 - INTERNET E PROTEÇÃO DE DADOS | 67 |
| FIGURA 16 - PROCESSO DE REGISTRO DA MARCA PLANAR | 69 |
| FIGURA 17 - LAYOUT DE APRESENTAÇÃO DO APLICATIVO NA TELA DO APARELHO MÓVEL | 69 |
| FIGURA 18 - LAYOUT DA INTERFACE DE ACESSO DO APLICATIVO | 70 |
| FIGURA 19 - LAYOUT DA INTERFACE DO QUIZ E PREENCHIMENTO DO CANVAS | 71 |
| FIGURA 20 - LAYOUT DA INTERFACE DO QUIZ E PREENCHIMENTO DO CANVAS | 72 |
| FIGURA 21 - LAYOUT DA INTERFACE DO QUIZ E PREENCHIMENTO DO CANVAS | 72 |
| FIGURA 22 - LAYOUT DA INTERFACE DO CANVAS | 73 |
| FIGURA 23 - LAYOUT DA INTERFACE DO CANVAS | 74 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| QUADRO 1: BIBLIOGRAFIA JURÍDICA SOBRE STARTUPS POR ÁREAS | 22 |
| QUADRO 2: COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO | 36 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 JUSTIFICATIVA | 14 |
| 1.2 OBJETIVOS | 17 |
| 1.2.1 OBJETIVO GERAL | |
| 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | |
| 1.3 ESTRUTURA | 18 |
| 2. METODOLOGIA | 20 |
| 3. REFERENCIAL TEÓRICO | 27 |
| 3.1 <i>STARTUPS</i> : CONCEITO E NATUREZA JURÍDICA | 27 |
| 3.2 OS DESAFIOS ENFRENTADOS NOS MERCADOS DINÂMICOS E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS <i>STARTUPS</i> | 29 |
| 3.3 PLANEJAMENTO JURÍDICO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA <i>STARTUPS</i> | 33 |
| 3.4 CANVAS COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO. UMA PERCEPÇÃO IMAGÉTICA DO DIREITO | 35 |
| 3.5 OS APLICATIVOS MÓVEIS COMO RECURSOS INTERATIVOS DE ENTREGA DE CONHECIMENTO | 40 |
| 4. DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO | 44 |
| 4.1 ATIVIDADE E REGULAMENTAÇÃO | 48 |
| 4.2 SÓCIOS | 49 |
| 4.3 INVESTIDORES | 51 |
| 4.4 PROPRIEDADE INTELECTUAL | 54 |
| 4.5 SOCIEDADE | 56 |
| 4.6 TRIBUTAÇÃO | 58 |
| 4.7 CONSUMIDORES | 60 |
| 4.8 RECURSOS HUMANOS | 62 |
| 4.9 CONTRATOS | 64 |
| 4.10 INTERNET E PROTEÇÃO DE DADOS | 66 |
| 4.11 PROJETO DE LAYOUT DE APLICATIVO MÓVEL | 68 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 74 |
| 5.1 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS | 76 |

| | |
|---|-----------|
| REFERÊNCIAS | 78 |
| ANEXO 1: CANVAS JURÍDICO: Aplicando o Direito de forma estratégica e descomplicada para <i>startups</i> | |
| ANEXO 2: CENAS E TELAS DO LAYOUT DO APLICATIVO | |

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento desse trabalho remete à criação de um material didático e instrucional titulado “CANVAS JURÍDICO: Aplicando o Direito de forma estratégica para *startups*” e de um projeto de aplicativo móvel, através de ferramenta visual e com linguagem destituída de formalismos excessivos.

Startup é uma “instituição humana projetada para criar novos produtos ou serviços sob condições de extrema incerteza” (RIES, 2012, p. 12), “não é uma versão menor de uma grande companhia. Uma *startup* é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo” (BLANK, 2014, p. 4).

O empreendedorismo de *startup* exsurge em meio a globalização e a revolução tecnológica modificando o cotidiano das pessoas constantemente, com novas ferramentas das mais diferentes funções e aplicações práticas (AZEVEDO, 2016), que repercutem, frente a incertezas do mercado, em novas formas de gestão de recursos e novos modelos de negócio (SANTOS, 2005; GITAHY, 2016).

O ambiente negocial torna-se cada vez mais competitivo. As *startups* enfrentam muitos obstáculos para consolidar-se em meio a tantos *players* já estabelecidos, alguns deles tão intransponíveis que as levam a descontinuidade nos primeiros anos (NOGUEIRA; ARRUDA, 2014).

Quando analisadas pesquisas recentes sobre as causas de mortalidade das *startups* é possível constatar que muitas delas estão ligadas a conflitos contratuais, societários, de gestão ou de regulamentação (NELM, 2018). Causas que poderiam ser mitigadas ou afastadas com a realização de planejamento jurídico ou com o uso de instrumentos contratuais adequados.

Todavia, os empreendedores costumam associar o Direito e os instrumentos jurídicos à burocracia e custos, inclusive, há os que alegam que seguir as leis numa fase inicial pode bloquear o próprio processo de inovação. Detentores desta visão, os empreendedores acabam relegando o Direito a um segundo plano, o que, diante de conflitos, pode levá-los a adentrar à cifra de empresas que não se consolidam no mercado (OIOLI, 2019).

Assim, a proposta do desenvolvimento deste trabalho surgiu da necessidade de: a) demonstrar aos empreendedores que o Direito não pode ser secundário, que para atingir a máxima eficiência é fundamental que a *startup* alie ao seu plano de

ação para a execução da ideia o planejamento jurídico, antevendo as implicações legais do negócio de modo a evitar processos e prejuízos; b) qualificar os advogados para o atendimento das *startups*, conscientizando-os de que linguagem rebuscada pode ser suprimida nos instrumentos contratuais; e c) auxiliar os professores dos Cursos de Direito a transmitirem esse conhecimento através do uso do material didático em dinâmicas educacionais.

Desta maneira, pretende-se responder às seguintes perguntas: *o que deve constar de um material didático que se propõe a conscientizar os envolvidos no ecossistema de startups para a necessidade de planejamento jurídico como estratégia? Quais áreas e ramos do Direito interferem diretamente no planejamento de uma startup?*

1.2 JUSTIFICATIVA

Apesar do estudo das *startups* ter ganhado evidência nos últimos anos, diante de suas características peculiares, poucos trabalhos foram dedicados a análise das causas de encerramento precoce das atividades, e ainda mais escassos os que fizeram alguma conexão entre estas causas e a ausência de planejamento jurídico.

Realizou-se levantamento bibliográfico, através de consulta de palavras-chave relacionadas a planejamento jurídico e *startups* em bases nacionais e internacionais, para saber qual o estado da arte do tema proposto (GIL, 2002). O resultado da pesquisa nas bases nacionais foi zero e nas internacionais foram localizados três artigos, conforme se detalhará adiante, no capítulo 2, da Metodologia).

Dessa forma, este trabalho justifica-se pela sua natureza, por ser um tema atual e que contribui para a construção do conhecimento acadêmico, não tendo sido localizado nenhum estudo mais profundo acerca do planejamento jurídico ou gestão jurídica para *startups*.

Pesquisa realizada por Vanessa Nogueira e Carlos Arruda com 355 empreendedores, avaliando as determinantes de sucesso e fracasso das *startups*, publicada pela Fundação Dom Cabral e intitulada “CAUSAS DA MORTALIDADE DAS STARTUPS BRASILEIRAS: Como aumentar as chances de sobrevivência no

mercado”, concluiu que 25% das *startups* morrem em menos de 1 ano, 50% morrem em menos de 04 anos e 75% morrem em menos de 13 anos.

A pesquisa elencou que as 5 (cinco) principais razões de descontinuidade das *startups* são: (1) não alinhamento dos interesses pessoais e/ou profissionais dos fundadores; (2) desentendimento entre os fundadores; (3) falta de identificação dos fundadores com o negócio; (4) incapacidade de adaptação dos gestores às necessidades/mudanças do mercado; (5) mau relacionamento e desentendimento entre fundadores e investidores (NOGUEIRA; ARRUDA, 2014).

Igualmente, pesquisa realizada pela “Startup Farm”, com 191 *Startups* aceleradas no Brasil desde 2011, publicada pela Época Negócios em julho de 2016, dá conta de que 74% das *startups* brasileiras fecham após cinco anos de existência e 18% delas antes mesmo de completar dois anos. E o motivo não é majoritariamente falta de aporte ou de investimento, mas conflitos entre os sócios.

A princípio poder-se-ia dizer que nenhum dos fatores sinalizados pelas pesquisas tem ligação direta com a realização de planejamento jurídico ou com o uso adequado de instrumentos contratuais, entretanto, estão intrinsecamente relacionados.

As pesquisas indicam que as maiores causas de descontinuidade de *startups* estão relacionadas a conflitos/desentendimentos entre sócios ou entre sócios e investidores e problemas com despesas e receitas, questões fiscais e tributárias.

Estes problemas podem ser minimizados pela celebração de um memorando de entendimentos, pela escolha de um bom tipo societário, pela previsão clara de direitos e deveres, bem como pela celebração de uma série de acordos e arranjos legais e contratuais entre sócios, entre sócios e investidores e entre a *startup* e consumidores, prestadores de serviços, funcionários etc.

Os problemas com despesas e receitas podem estar ligados à falta de um bom planejamento tributário, à escolha de um regime trabalhista não benéfico ao modelo de negócio, ou mesmo à imprevisão de uma série de custos jurídicos supervenientes (como, por exemplo, o risco de propositura de ações trabalhistas).

Pesquisa intitulada “Panorama Legal das Startups”, desenvolvida pelo escritório Nogueira, Elias, Laskowski e Matias Advogados (2018, p. 05), com o objetivo de identificar os principais pontos de atenção de viés jurídico a serem considerados por aqueles que empreendem e investem no setor, corroborou os

resultados encontrados por Vanessa Nogueira e Carlos Arruda, apontando que entre os empreendedores e investidores que responderam o questionário: a) 67,21% indicaram o desentendimento entre sócios como a maior causa de fracasso das *startups*; b) 45,9% afirmaram que a falta de planejamento trouxe impacto financeiro; c) 34,43% sinalizaram que a falta de conhecimento sobre modalidades de contratação de funcionários gerou dificuldades; e d) 53,85% dos investidores afirmaram ter enfrentado impasses societários com fundadores.

A *startup*, como qualquer negócio, possui necessidades jurídicas, das quais depende, inclusive, para garantir sua sobrevivência. Todavia, os empreendedores, apesar de cientes das necessidades legais que possuem, não agem no sentido de saná-las.

Isso se dá pelos empreendedores acreditarem que estes problemas são secundários e envoltos por burocracia que pode engessar o negócio, devendo ser precedidos pelo desenvolvimento do produto, serviço ou modelo de negócio (JÚDICE, 2017).

Além da delimitação da estratégia negocial, o empreendedor precisa antever todas as implicações legais relacionadas a sua atividade negocial, ou seja, precisa traçar uma estratégia jurídica, refletindo logicamente sobre os ramos do Direito que se relacionam diretamente com sua organização empresarial (FALCÃO, 2017).

O Direito não pode seguir sendo encarado apenas como um conjunto de normas legais postas no ordenamento jurídico para permitir a “solução” de conflitos, fundamentalmente por meio de processos judiciais, precisa ser visto como estratégia, como técnica para prevenir litígios e fazer com que o negócio atinja máximo aproveitamento, eficácia e eficiência (GABRICH, 2012).

Os próprios advogados têm culpa no papel a que o Direito é relegado, afinal, é o uso de linguagem excessivamente técnica que leva os empreendedores a esta visão. O Direito pode ser exposto de forma clara e simplificada nos instrumentos, isso, inclusive, gera economia e permite que os interessados o enxerguem como determinante e até imprescindível (BURTON, 2018).

Ademais, a evolução tecnológica e a inovação são formas significativas da promoção do desenvolvimento econômico e os aspectos jurídicos são relevantes para impulsionar este processo. Determinadas ferramentas jurídicas podem incentivar a atividade empreendedora e, conseqüentemente, facilitar o surgimento de novas tecnologias (AREND; CARIO; ENDERLE, 2012).

Sob este viés, passou-se a pensar numa forma de fazer os empreendedores refletirem e discutirem sobre todos os aspectos jurídicos que norteiam o negócio, vislumbrando no uso do Quadro do Modelo de Negócios ou Canvas, de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2013), uma oportunidade, tratando-se de ferramenta didática, altamente difundida e empregada pelos empreendedores de *startups* para a elaboração de modelos de negócio.

E é justamente por vislumbrar essa qualidade visual do Canvas, que proporciona um interesse e entendimento melhor dos empreendedores, que alguns doutrinadores passaram a pensar em outras aplicações, utilizando o quadro do modelo de negócio para um modelo de planejamento administrativo, financeiro e jurídico (SANTOS, LOPES, 2017).

Assim, este trabalho também possui uma justificativa prática, consistente no desenvolvimento do material didático e instrucional “CANVAS JURÍDICO: Aplicando o Direito de forma estratégica para *startups*”. Em pesquisa na internet foram localizados alguns Canvas Jurídicos para *startups*, formulados por escritórios de advocacia, entretanto, como se demonstrará adiante, ainda são revestidos de linguagem técnica e destinados especificamente para quem já detém conhecimento jurídico.

Através do desenvolvimento de um material didático e instrucional espera-se que ao realizarem o preenchimento das seções, pensando nos desafios, riscos e planos de ação, os empreendedores de *startup* visualizem a importância do Direito e de utilizar o Direito e seus ramos como ferramenta estratégica, de modo a evitar atritos, desgastes, processos e prejuízos, auxiliando na longevidade das *startups*.

O material didático também poderá ser utilizado para dinâmicas de ensino, especialmente nas academias de Direito, instigando os estudantes a pensar em soluções jurídicas voltadas a facilitar o desenvolvimento de novos modelos de negócio e a desenvolver instrumentos que sejam compreensíveis por qualquer pessoa, o que trará economia às relações.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Elaborar um material didático e instrucional e um projeto de aplicativo para aparelhos móveis de uso jurídico para empreendedores de *startups*, advogados, professores e acadêmicos de Cursos de Direito.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar levantamento bibliográfico para fundamentar o referencial teórico e contextualizar a problemática sobre *startups*, gestão estratégica, modelos de negócio, quadro de modelo de negócios ou Canvas, Direito e planejamento jurídico;
- Delimitar as principais áreas e ramos do Direito que afetam diretamente a tomada de decisões em uma *startup*;
- Desenvolver, a partir de todo o referencial teórico, um modelo jurídico do quadro de modelo de negócios, ferramenta visual, com linguagem didática e instrucional, de modo a poder ser utilizado por empreendedores e advogados de *startup* no cotidiano, ou com finalidade acadêmica em dinâmicas educacionais de professores e alunos;
- Desenvolver o projeto de layout de aplicativo para dispositivos móveis, com a finalidade de difundir o material didático e instrucional, proporcionando maior interatividade e usabilidade.

1.4 ESTRUTURA

Este trabalho possui uma estrutura formada pelos seguintes capítulos:

- Capítulo 1, que traz a Introdução, com a apresentação do tema, produto proposto, justificativa da proposição e os objetivos gerais e específicos do trabalho realizado.
- Capítulo 2, que descreve os procedimentos metodológicos e a metodologia utilizada.
- Capítulo 3, que trata do referencial teórico com abordagem dos aspectos relevantes para o desenvolvimento do projeto como: *startups*, gestão estratégica, Canvas e ferramentas de planejamento

estratégico, planejamento jurídico para *startups* e que direta ou indiretamente podem influenciar tomadas de decisão em sua jornada.

- Capítulo 4, que apresenta o desenvolvimento do material didático e instrucional e a modelagem e prototipação de telas do projeto de aplicativo.
- Capítulo 5, que apresenta as considerações finais e sugestões de trabalhos futuros.

Seguem-se a esses capítulos, as referências e o Anexo 1, com o material didático e instrucional titulado “CANVAS JURÍDICO: Aplicando o Direito de forma estratégica para *startups*”.

2 METODOLOGIA

Neste capítulo são abordados os aspectos relacionados ao desenvolvimento da pesquisa, que é o procedimento racional, lógico e sistemático que proporciona respostas aos problemas propostos, mediante o uso de métodos científicos (GIL, 2002; MARCONI; LAKATOS, 2003).

Trata-se de pesquisa aplicada e de caráter exploratório e descritivo, estando seu objetivo menos voltado para a criação de teorias e mais para a utilização prática dos conhecimentos numa realidade circunstancial, buscando o aprimoramento de ideias e a criação de uma maior familiaridade em relação aos fatos relacionados ao tema escolhido e ao problema proposto (GIL, 2008).

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa é qualitativa, vez que reúne informações que não podem ser expressas em números (TESCH, 1990) e se baseia em dados de texto (CRESWELL, 2007), pela qual se buscou aprofundar os conhecimentos através de um levantamento bibliográfico, criando uma base teórica e identificando uma solução para o problema proposto, coletando materiais com e sem tratamento analítico (GIL, 2002):

Pesquisar significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas. Pesquisa Qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. (SILVA; MENEZES, 2005, p. 19).

O levantamento bibliográfico teve o objetivo inicial de delimitar o estado da arte do tema proposto. Para tanto foram selecionadas três bases nacionais para consulta, *Spell*, *Scielo* e *Revista dos Tribunais Online*, através das palavras-chave “Planejamento Jurídico” e “startup” e “estratégia”, e em todas o resultado foi zero.

A mesma pesquisa foi realizada com as palavras-chave em inglês “Legal planning” e “startup” e “strategy” nas bases internacionais *Proquest* e *Web of Science*, e os resultados foram de três artigos na base *Proquest* (Haapio, Helena. *Quality and e-commerce: Online sales, automated contracts, and legal issues*; Kufahl, Pamela. *The Bottom Line Leads to Outsourcing* e Raco, Mike; Souza, Tatiana. *Urban development, small business communities and the*

entrepreneurialisation of English local government) e de zero artigos na *Web of Science*.

Subsequentemente foi realizado novo levantamento bibliográfico, a fim de obter bibliografia suficiente ao desenvolvimento do referencial teórico, contextualizando a problemática por meio da coleta de dados secundários, artigos originais e de revisão disponíveis nas Bases de Dados *Spell*, *SciELO*, *Revista dos Tribunais Online*, *Google Acadêmico*, *Proquest* e *Web of Science*, além de livros e periódicos, teses e dissertações, anais de eventos e legislações, pesquisas em websites nacionais e estrangeiros.

Neste levantamento foram utilizados como palavras-chave, sempre de forma individual e somados ao termo *startups*, os termos: “planejamento estratégico”, “plano de negócios”, “modelo de negócios”, “quadro de modelo de negócios”, “Canvas”, “economia da inovação”, “Direito empresarial”, “Sócios”, “Investidores”, “Conflitos”, “Contratos”, “Direito”, “planejamento jurídico”, “consumidor”, “propriedade intelectual”, “tributos”, “Memorando de entendimento”, “confidencialidade”, “aplicativos”, resultando na localização de centenas de documentos.

Com esta base teórica, e em atenção às pesquisas descritas na justificativa deste trabalho que atentavam para as causas de descontinuidade precoce das *startups*, obteve-se embasamento suficiente para que o problema da pesquisa fosse evidenciado, visualizando a necessidade de planejamento jurídico e de mudar a concepção dos empreendedores de que o Direito é burocrático.

Diante disto, exsurge a necessidade de uma ferramenta didática e visual, capaz de conscientizar os empreendedores para a importância do planejamento jurídico, vislumbrando-se no Canvas de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011), a possibilidade de criação de um Canvas jurídico.

A construção do Canvas jurídico no formato de material didático e instrucional e sua aplicação para aparelhos móveis seguiu: a) análise do referencial teórico e levantamento das necessidades; b) desenvolvimento de conteúdos; e c) formatação e layout. A pesquisa não evoluiu para a programação e construção do aplicativo, ficando esta reservada para projeto futuro.

O primeiro passo foi a análise do referencial teórico, apurando as principais áreas e ramos do Direito que afetam diretamente a tomada de decisões em uma *startup*, para a partir disto conceber o Canvas, desenvolvendo dez quadros para livre preenchimento.

Como dito acima, o resultado do levantamento bibliográfico foi a localização de centenas de artigos originais, além de livros, teses, dissertações e anais de eventos, sendo selecionados os mais recentes e aqueles que apontavam soluções jurídicas para *startups*, isto é, aqueles em que os autores procuraram indicar formas de evitar conflitos nas *startups*, antevendo possíveis problemas e sinalizando formas de preveni-los ou solucioná-los.

Sob este viés, em atenção aos critérios acima, foi realizada a seleção doutrinária, e de acordo com os títulos dos documentos localizados, eles puderam ser divididos em dez áreas temáticas, ilustradas no Quadro 1, áreas que em seguida representariam seções do Canvas desenvolvido.

QUADRO 1: BIBLIOGRAFIA JURÍDICA SOBRE *STARTUPS* POR ÁREAS

| Artigo | Autor(es) |
|---|--|
| Atividade e regulamentação | |
| <i>Fintechs</i> e a regulação do sistema financeiro nacional | Erik Oioli, Rafael Silva / Matheus Zilioti |
| <i>Lawtechs</i> e inovações tecnológicas no mercado da advocacia | Bernardo de Vasconcelos / Filipe Thompson / Igor Muniz |
| <i>Agrotechs</i> e a regulamentação do agronegócio | Renata Buranello |
| A regulamentação dos serviços prestados pela startup Uber no Brasil: o transporte privado individual de passageiros em conformidade com os preceitos de acessibilidade de um estado democrático | Ricardo Utrabo Pereira / Paulo Henrique de Souza Freitas |
| Regulando a inovação: o crowdfunding e o empreendedorismo brasileiro | Guilherme Perez Potenza / Alexandre Edde Diniz de Oliveira |
| Os limites constitucionais à regulamentação dos aplicativos de transporte individual privado pelos municípios brasileiros | Rafael Martinez Barthasar |
| Por que as leis que limitam a atuação do AIRBNB nos estados unidos seriam incompatíveis com o sistema jurídico brasileiro? | Tarcisio Teixeira / Gregory Tonin Maldonado |
| UBER: a livre iniciativa e a inconstitucionalidade das leis municipais que proíbem atividades semelhantes | Tarcisio Teixeira / Gregory Tonin Maldonado |
| Regulação de tecnologias disruptivas: uma análise de <i>sharing economy</i> | Rainer Couto / Leandro Novais |
| | |
| Sócios | |
| Direito Empresarial e societário para empreendedores | Bernardo Mattei de Oliveira |
| Aspectos societários da constituição da startup | Amanda Rodrigues |
| Memorando de entendimentos para pré-constituição de uma startup | Erik Fontenele Nybo |
| Acordo de confidencialidade, não competição e não solicitação: a proteção de informações estratégicas e a restrição à liberdade criativa e a livre-iniciativa | João Otávio Pinheiro Olivério |
| Governança corporativa para startups | Layon Lopes da Silva |
| Administradores de startups, seus deveres e regime de responsabilidade civil | Caio Scheunemann Langhi |

| | |
|---|--|
| Conflitos de interesse em startups | Daniel Arbix |
| Sociedade | |
| Direito Societário – Formas societárias e suas características: A importância do planejamento para Startups | Fábio Soares Wuol |
| Desmitificando a sociedade anônima | Natalie Carvalho Witte |
| Acordo de quotistas: ferramenta para a estabilidade e gestão de conflitos em startups | Marcus Alexandre da Silva |
| Resolução de conflitos societários: retirada e exclusão de sócios | Rodrigo Junqueira Bertoncini |
| M&A – Aspectos gerais sobre fusões e aquisições no mercado de startups | Maurício Ribeiro Maciel |
| Startups: Análise de estruturas societárias e de investimento no Brasil | Edgar Vidigal da Andrade Reis |
| Debentures: o que são, sua regulamentação e utilização por sociedades limitadas | Pedro Flach / Layon Lopes da Silva |
| A transformação de sociedade aplicada ao investimento em startups | Giulliano Tozzi Coelho |
| Propriedade intelectual | |
| Propriedade Intelectual: registros de marcas e softwares | Carlos Eduardo de Sousa Chinaite |
| Propriedade intelectual e segurança jurídica: como proteger os ativos de sua startup | Lukas Ruthes Gonçalves |
| Propriedade Intelectual | Flavia Schaal / Nicola Fuganholi |
| Investidores | |
| Qual o melhor instrumento de investimento para você, seja empreendedor ou investidor? | Lucas Pimenta Judice |
| Negociando um investimento: cláusulas e conceitos jurídicos no term sheet | Natalie Carvalho Witte |
| Investimento-Anjo: instrumentos legais e os impactos da Lei Complementar nº 155/2016 | Eduardo Moretti |
| Investimento Anjo – Pamela Takahate | |
| Financiamento da startup | Erik Oioli / José Alves Ribeiro Jr. / Henrique Lisboa |
| Saída do investimento | Evandro Fernandes de Pontes |
| Dissecando o contrato entre startups e investidores anjo | Giulliano Tozzi Coelho / Luiz Gustavo Garrido |
| A estruturação do investimento entre aceleradores e startups no Brasil | Giulliano Tozzi Coelho / Luiz Gustavo Garrido |
| A responsabilidade do investidor-anjo | Amanda Prado de Matos |
| Aspectos societários do equity crowdfunding no Brasil e o ecossistema das startups | Leandro César dos Santos |
| Financiamento de startups: aspectos econômicos dos investimentos de alto risco e mecanismos jurídicos de controle | Victor Cabral Fonseca / Juliana Oliveira Domingues |
| O que é que os Investidores Procuram no Plano de Negócios de uma 'Startup'? | João Vasco Geraldo / Paulo Miguel Gama |
| O Aporte de 'Venture Capital' e a Predisposição de 'Startups' Brasileira em Inovar | Thiago Cavalcante Nascimento / Ana Paula Mussi Szabo Cherobim / Andréa Torres Barros Batinga de Mendonça |
| Caracterização do Ciclo de Investimentos de Venture Capital em Startups Brasileiras em Termos de Rodadas de Investimentos e Estratégias de Desinvestimento a partir de Dados da <i>Crunchbase</i> | Marcos Gereto / Gilberto Sarfati |
| | |

| | |
|--|---|
| Contratos | |
| Contratos com fornecedores | Bruno Oliveira Maggi |
| Contratação no ambiente digital: mudanças profundas ou superficiais? | José Augusto Fontoura Costa |
| Acordos de confidencialidade (nda) em startups | Lucas Pacheco Vieira / Pablo Augusto Lima Mourão / Alexandre Carter Manica |
| Startups - contrato de mútuo conversível em quotas sociais | Thalles Alexandre Takada |
| Contrato de investimento em startup pela ótica da teoria da Agência: análise de cláusulas e a relação com os conflitos de Agência | Giuliano Tozzi Coelho / Henrique Cabral Camargo / Romulo de Oliveira Rigão |
| Startups: uma análise dos riscos da atividade sob a égide contratual | Lorena Maria dos Santos / Maria Cristina Vidotte Blanco Tárrega / Marina Zava de Faria |
| | |
| Consumidores | |
| Relacionamento com Clientes em Empresas Startups: Uma Análise de Publicações em Marketing | Daniela Menezes Garzaro / Luis Fernando Varotto / Samara Carvalho Pedro / Fernanda Edileuza Riccomini |
| O impacto da economia de compartilhamento na sociedade de consumo e seus desafios regulatórios | Dennis Verbicaro / Nicolas Malcher Pedrosa |
| Os desafios do direito do consumidor e da regulação na <i>sharing economy</i> | Marcelo Barros Falcão da Paixão |
| A nova noção de fornecedor no consumo compartilhado: um estudo sobre as correlações do pluralismo contratual e o acesso ao consumo | Claudia Lima Marques |
| O processo administrativo como garantia de proteção aos consumidores no modelo de economia compartilhada | Gustavo Ferreira Santos |
| Economia compartilhada: compreendendo os principais aspectos desse modelo disruptivo e os seus reflexos na relação de consumo e no mercado econômico | Yanko Marcus de Alencar Xavier / Fabrício Germano Alves / Kleber Soares de Oliveira Santos |
| O transporte remunerado individual de passageiros no Brasil por meio de aplicativo: a Lei 13.640/2018 e a proteção dos consumidores diante da economia do compartilhamento | Joseane Suzart Lopes da Silva |
| | |
| Tributação | |
| Planejamento tributário para startups no Brasil | Amir Choib Jr. |
| Aspectos jurídico-contábeis da tributação das startups: vedação ao simples nacional, alternativas ao regime simplificado e remuneração dos sócios | Guilherme de Mello Rossini / Rafael Bertoldi Pescador |
| Tributação das startups | Diego Aubin Miguita |
| Notas sobre a possibilidade de um optante pelo simples nacional constituir uma sociedade em conta de participação | Lucas Pimenta Júdice |
| A tributação dos ganhos do investidor-anjo nas startups (microempresas e empresas de pequeno porte) | Thiago Barbosa Wanderley |
| Tributação da inovação | Rodrigo Goulart Aguiar / Veyzon Campos Muniz |
| Tributação 4.0: uma análise do atual sistema tributário nacional brasileiro frente à realidade da <i>Internet of Things- IOT</i> | João Henrique Ballstaedt Gasparino da Silva / Luiza Caldeira Leite Silva |
| A inconstitucionalidade da tributação do investidor-anjo | Mateus Santos Salgado |
| | |
| Recursos humanos | |

| | |
|--|--|
| Aspectos jurídicos da remuneração de empregados e sua aplicação às empresas <i>startups</i> | Murilo Henrique Morelli |
| Direito do Trabalho e empreendedorismo: reflexão trabalhista diante da iniciativa de empreender | Roberta Yvon Fixel |
| Contrato com colaboradores | Marcelo Godke Veiga / Karen Penido |
| A ressignificação de institutos e instrumentos jurídicos tradicionais no centro dos negócios digitais: “internetização” da vida, compartilhamento e <i>smart contracts</i> | Letícia Soster Arrosi |
| Internet e proteção de dados | |
| Como desenvolver os termos de uso e a política de privacidade para seu site, aplicativo ou projeto | Fábio Luiz Barboza Pereira / João Carlos Harres |
| Coleta e Tratamento de registros e dados pessoais | Guilherme Philippi |
| A proteção de dados pessoais no âmbito das startups | Pietra Quinelato |
| Marco Civil da internet: o que mudou para a sua startup? | Leonardo Serra de Almeida Pacheco |
| A proteção de dados pessoais e seus efeitos nas startups de tecnologia | Luiz Fernando Villa Moreli |
| <i>Open banking</i> : impasse entre a privacidade de dados e a revolução tecnológica? | Alessandra Pela Sabbag / Lucas de Oliveira Noletto |
| Proteção de dados pessoais nos aplicativos: aspectos legais e práticos | Rafael Avellar Centoducatte |

FONTE: O autor (2020).

Partiu-se, então, para a redação do conteúdo, isto é, para o explicativo do Canvas Jurídico e da forma de preenchimento das seções, explicando seção a seção, suscitando desafios, riscos e planos de ação.

Por fim, foi realizada a formatação e o *layout* do material didático e instrucional e do projeto de aplicativo, pensando na acessibilidade, e num formato que possibilite a interatividade dos usuários e estimule o interesse de utilizá-lo em equipe, de modo a atingir empreendedores de *startup*, advogados, professores e estudantes.

É através do design que se define a concepção pedagógica que promoverá aprendizagem, e envolve o planejamento e a forma de transmitir o conteúdo didático, com a definição das seções temáticas, simplificação da redação dos textos explicativos, a seleção de mídias e o desenho da interface (*layout*).

Aqui, também, verificou-se a necessidade de inserir um campo denominado risco, em cada uma das seções do Canvas. Assim, após fazer o preenchimento e discutir as implicações de cada seção nas atividades da *startup*, os usuários poderão especificar quais são as áreas temáticas que expõe o negócio a maior risco

e que conseqüentemente deverão receber maior atenção e ser objeto de estratégias.

A análise de risco jurídico é fonte para a mensuração de provisões e dos ativos e passivos contingentes que irão compor o demonstrativo financeiro da *startup* e suas respectivas notas explicativas. Ou seja, é tarefa que impacta diretamente no resultado financeiro alcançado pela *startup*, influenciando o seu valor de mercado e o conseqüente interesse de terceiros em investir nela.

O risco será classificado como alto, moderado ou baixo.

O risco alto deverá ser assinalado quando a chance de um ou mais eventos futuros ocorrer for maior do que a de não ocorrer e quando ainda não houver por parte da *startup*, até o momento, adoção de nenhuma medida preventiva ou de planejamento relativa aquela seção temática do Canvas, desde que isto gere vulnerabilidade.

O risco moderado deverá ser assinalado quando a chance de um ou mais eventos futuros ocorrer é menor, mas não é remota, ou quando apesar de algumas reflexões e adoção de algumas medidas relativas a seção temática já terem sido adotadas pela *startup*, ainda há vulnerabilidade.

O risco baixo deverá ser assinalado quando a chance de um ou mais eventos futuros ocorrer é pequena, já tendo a *startup* planejado estrategicamente esta seção temática e estando resguardada através de instrumentos contratuais.

Além disto, a última etapa também compreendeu a seleção das ferramentas do aplicativo, a definição da estrutura de navegação e o planejamento da configuração de ambientes.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordados o conceito e natureza jurídica das *startups*, os desafios do dinamismo do mercado, a necessidade de planejamento estratégico, o uso de ferramentas para o desenho do modelo de negócios e para traçar os planos de ação da *startup*, os instrumentos jurídicos como ferramentas estratégicas, e os aplicativos como instrumentos interativos de difusão de conhecimento, tudo a fim de dar embasamento e justificar o desenvolvimento dos produtos propostos.

3.1 STARTUPS: CONCEITO E NATUREZA JURÍDICA

Antes de adentrar ao uso do planejamento jurídico como ferramenta estratégica no âmbito das *startups*, é importante um esforço de definição do que são *startups*, bem como de quais são os desafios especificamente enfrentados por elas em mercados dinâmicos.

Compreendendo o cenário de alta concorrência em que se inserem as *startups*, será possível também verificar a importância da aquisição de diferenciais por meio do planejamento estratégico e, também, do planejamento jurídico.

Há certa dificuldade em conceituar o termo *startup*, cunhado na década de 90 nos Estados Unidos, que denota algo em estágio inicial, afinal, não é aplicável a todo negócio ou sociedade em início de atividade (GITAHY, 2016).

Muitos pequenos negócios são criados sem pretensões de grande crescimento, enquanto as *startups* só estão temporariamente nessa situação, possuindo elevado potencial de crescimento (POPE, 2016).

Segundo Feigelson, Nybo e Fonseca (2018, p. 21) *startup* pode ser qualificada como tipo de empresa ou estágio de desenvolvimento do negócio. É possível dizer que a *startup* não configura um novo tipo de pessoa jurídica ou um novo tipo societário. É uma estrutura em busca de um novo produto ou modelo de negócio ainda não consolidado, que seja disruptivo, escalável, repetível e que esteja inserido em um contexto de incerteza, mas com possibilidade de obter elevado retorno financeiro (RIES, 2012).

O conceito de Ries (2012, p. 12) fala, em sua primeira parte, do oferecimento de novos produtos ou serviços, conferindo às *startups* um caráter inovador e geralmente disruptivo.

Segundo Christensen e Bower (1995 p. 2) disruptiva é a inovação que provoca e ameaça mercados já estabelecidos, que é capaz de mudar completamente a forma como algum serviço ou produto é oferecido pelos concorrentes já consolidados. Inclusive, essa noção lembra o conceito de “destruição criadora cíclica” (SCHUMPETER, 1939), em que novas tecnologias surgem em ondas após um momento de crise.

Ainda, quanto as definições de repetível e escalável presentes no conceito de Ries (2012), transcreve-se:

“Modelo de negócio repetível pode ser definido como aquele que tem a capacidade de entregar o mesmo produto ou serviço novamente, sem precisar desenvolver novas customizações ou alterações individuais ou ter que criar novas estruturas. Ser escalável representa ter a capacidade de entregar uma ou várias unidades do produto ou serviço, independente da demanda, sem que isso influencie o modelo de negócio, podendo oferecer uma margem de lucro cada vez maior, propiciando a geração e o acúmulo de riquezas, a custos cada vez menores (GITAHY, 2010)”. (SCHREIBER, 2016, p. 560).

Startups são organizações a fim de criar e desenvolver soluções para necessidades específicas de um conjunto de pessoas, com foco em nichos de mercado ainda não atendidos ou atendidos inadequadamente (MARMER et al., 2012; SILVA et al., 2013; HARTMANN, 2013; XAVIER; CANCELLIER, 2008; ADMINISTRADORES, 2014; ABSTARTUP, 2014).

A doutrina especializada ainda aponta sete características essenciais desse tipo de negócio empresarial: (i) estar em etapa inicial de desenvolvimento e desprovido de processos e organização; (ii) ter perfil inovador; (iii) ter amplo controle de gastos e custos; (iv) serviço ou produto operacionalizado por meio de um produto minimamente viável; (v) possuir produto ou ideia escaláveis (facilmente de serem difundidos para outros mercados); (vi) necessitar de capital de terceiros para iniciar operação inicial; e (vii) utilizar algum tipo de tecnologia no seu modelo de negócio (FEIGELSON; NYBO; FONSECA, 2018).

Apesar do conceito de Ries ser o mais utilizado, há os que defendem ser as *startups* apenas aquelas estruturas em fase inicial de desenvolvimento, baseadas em meros conceitos, sem que haja um produto lançado no mercado, ou, mesmo que tenham criado um produto, este ainda não foi vendido (CUMMING; JOHAN, 2009).

Neste ponto é preciso cuidado, afinal, ainda que se considere *startup* como uma fase de desenvolvimento de uma empresa, ela não pode ser confundida com a

definição de “pequena empresa”. No Brasil, temos a definição legal de Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, que leva em conta, principalmente, o faturamento (Art. 3º da Lei Complementar n.º 123/06), o que pode ou não ser a situação contábil de uma *startup*.

Sob este viés, recentemente, o Direito pátrio, apresentou uma definição legal de *startup*, trata-se do art. 65-A, §2º, da Lei Complementar 167/2019 que prescreve “as *startups* caracterizam-se por desenvolver suas inovações em condições de incerteza que requerem experimentos e validações constantes, inclusive mediante comercialização experimental provisória, antes de procederem à comercialização plena e à obtenção de receita”.

Uma *startup* é uma operação de risco calculado, com um planejamento que busca o rápido crescimento operacional do negócio ou a morte, o fechamento deve ser planejado e provisionado desde o primeiro dia. Se a inovação não se concretizar, o encerramento das atividades é o caminho natural da *startup* (FALCÃO, 2017).

Definido, em linhas gerais, o que são as *startups*, grifa-se que o Brasil representa 55,9% de todo o volume de negócios em *startups* da América Latina, segundo o *Global Startups Ecosystem Report 2019*, tendo as *startups* nacionais faturado cerca de 1 bilhão de dólares em 2018 (Dadalt, 2019), daí a necessidade de aprofundar os estudos, considerando que também é expressivo o número de *startups* que encerram suas atividades nos primeiros anos (Sebrae, 2016).

3.2 OS DESAFIOS ENFRENTADOS NOS MERCADOS DINÂMICOS E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS *STARTUPS*

Ao tratar de *startups* é importante pensar no conceito de “barreiras de entrada”, que segundo Kupfer e Hasenclever (2002, p. 110) são fatores estruturais e estratégicos, endógenos e exógenos, que facilitam a permanência de empresas consolidadas na liderança dos mercados, dificultando a entrada de novos *players*.

Kupfer e Hasenclever (2002) elencam algumas das barreiras de entrada. Uma delas é a existência de vantagens absolutas de custos que possuem as empresas consolidadas por possuírem acesso a fornecedores e bons contratos. Outra é a necessidade de altos aportes iniciais de capital.

Porter (1991, p. 25-30) aponta como barreiras o difícil acesso a canais de distribuição por indústrias, eis que o mercado varejista se acomoda a trabalhar

produtos já consolidados. Além disto, sinaliza as barreiras relacionados à política governamental e à dificuldade de novas empresas se adaptarem a exigências que empresas consolidadas já obedecem há muito, a exemplo das licenças ambientais, normas de segurança, autorizações, regulamentações etc.

O desafio primeiro de uma *startup*, portanto, é vencer as imensas barreiras de entrada, que podem ser maiores ou menores a depender do respectivo mercado. Estas barreiras estão relacionadas à alta competitividade dos setores, que no caso das *startups* é potencializada pela dinamicidade característica de suas atividades e produtos (RIBEIRO, 2014).

Justamente diante de cenários de competitividade e planificação das práticas que se destaca o planejamento estratégico como ferramenta de diferenciação e consolidação de organizações, como uma tentativa de “antecipar” condutas, planejando as atividades *a priori* para o êxito diante dos desafios e transformações do ambiente concorrencial (Kunsch, 2002).

É fundamental que todas as atividades da empresa sejam previamente pensadas e coordenadas para um determinado fim e posicionamento visado no mercado.

A esta tarefa de planejamento de operações se tem dado o nome de “estratégia”, que segundo Mintzberg e Quinn (2001, p. 27) é um “padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente (...) com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipada e providências contingentes realizadas por oponentes”.

Segundo Tomas Sparano Martins e Roberto Ari Guindani (2013, p. 13) cada vez mais as organizações se valem de gestão estratégica para tomar decisões que conduzam os negócios de forma consistente em um cenário dinâmico e extremamente competitivo, em constante alteração, entrada e saída de *players*.

Michael Porter (1997, p. 2) visualiza estratégia como parte de um binômio de elementos fundamentais para a criação de vantagem competitiva, ou seja, fatores que permitem uma empresa concorrer com algum tipo de vantagem diante dos outros *players* daquele mercado em que está inserida. Integram o binômio: a) a eficiência operacional; e b) o posicionamento estratégico.

A eficiência operacional é o aprimoramento das técnicas de operação na produção ou na prestação de um serviço de modo a exercer atividades semelhantes

à dos rivais, porém de forma melhor, a menor custo, podendo oferecer preços melhores (PORTER, 1997). O posicionamento estratégico exprime-se por meio de posturas que podem assumir as empresas para obterem êxito em relação às demais em um determinado mercado competitivo.

Se - de um lado - a eficiência operacional visa realizar as mesmas atividades de forma menos custosa e mais eficaz, a estratégia competitiva significa *realizar outras atividades*, ou seja, entregar novos produtos, ou aquele mesmo produto ou serviço de uma forma única, diferenciada, com um conjunto único de valores agregados (PORTER, 1997).

Porter (1997, p. 5-6), define estratégia como sendo "a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades". Não há, neste sentido, um "posicionamento ideal" das empresas, como um dado material simplesmente quantificável. Pelo contrário, é justamente por haver complexidade nos mercados e necessidades diversas que se faz necessário ter um planejamento estratégico.

É imprescindível que a *startup* visualize – para além das boas práticas e custos – quais são os diferenciais do produto ou serviço que está oferecendo, quais clientes atenderá, de que forma etc. Caso contrário, será apenas mais uma empresa, e dificilmente conseguirá concorrer com companhias consolidadas (FALCÃO, 2017).

É fundamental planejar se a empresa será posicionada para entregar bens e serviços de acordo com variedade (entregar específicos que sirvam a uma grande variedade de clientes), necessidade (entregar produtos que visem suprir da forma mais completa possível as necessidades do cliente), acesso (entregar produtos de acordo com a conveniência de acesso do cliente a eles) ou um conjunto destes (PORTER, 1997).

Planejar é construir cenários possíveis, com objetivo de antever ou antecipar o futuro, para a concretização dos objetivos estabelecidos antes (GABRICH, 2012).

Nesse sentido, para uma perspectiva macro e lógica da *startup* em todos os seus aspectos, é de fundamental importância avaliar os riscos e identificar soluções, definir os pontos fracos e fortes da empresa em relação aos concorrentes; conhecer as vantagens competitivas; identificar aquilo que agrega valor para o cliente, estabelecer metas de desempenho para a empresa e avaliar investimentos, e

calcular o retorno sobre o capital investido, a lucratividade e a produtividade (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012; NOGUEIRA; ALMEIDA, 2011).

Extraí-se, portanto, que a *startup* precisa de planejamento empresarial, e o passo inicial, para tanto, é o desenvolvimento e a organização de um modelo de negócios, seguido de gestão estratégica das ações que permitam, de forma integrada, o exercício efetivo e eficiente da atividade econômica mediante a plena realização da ideia. Os empreendedores devem agir como verdadeiros executivos em todas as fases do negócio, desde seu início (IBGC, 2019).

Diante disto, as ferramentas para elaboração do modelo de negócio são diversas, como a análise das cinco (5) forças, o modelo SWOT (análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização), o *scale-up*, a definição de missão, visão e valores, entre outras (LEMOS *et al.*, 2004), sendo a empregada de forma mais usual pelas *startups* a elaboração de um Quadro Modelo de Negócios ou Canvas.

Tomando por base o conceito de estratégia, em análise detida das causas apontadas pelo estudo do Data Sebrae (2016) acerca da mortalidade de empresas, constata-se que boa parte delas está diretamente ligada ao trabalho de gestão/organização estratégica do negócio.

É o caso das empresas que fecharam por falta de planejamento; por falta de cursos ou estudos sobre gestão de negócios (falta de capacitação do empreendedor); por não aperfeiçoar os produtos; por não se atualizar às novas tendências do mercado; ou por ausência de produtos com diferencial.

Além disto, é preciso grifar que a gestão estratégica, compreende a organização administrativa, financeira, comercial e jurídica do negócio, todas aliadas são responsáveis por mitigar as causas de descontinuidade de *startups*, tornando-as competitivas para mercados dinâmicos.

Apresentados estes conceitos sobre *startups*, estratégia, barreiras de entrada, planejamento e gestão estratégica, passa-se a analisar especificamente a importância do planejamento jurídico para *startups*, composto por uma boa definição de tipo societário, formas consistentes de gerenciamento de ativos intangíveis, adequada definição do regime de contratação com fornecedores, colaboradores e investidores etc., como ferramenta importante para a criação de diferencial competitivo e consolidação no mercado.

3.3 PLANEJAMENTO JURÍDICO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA *STARTUPS*

A partir da simples análise das características supracitadas constata-se que as *startups* são dinâmicas por natureza, e justamente por isto – muitas vezes – os empreendedores acabam por relegar os instrumentos jurídicos a um segundo plano, enxergando-os como burocráticos e entraves que atrapalham o bom andamento dos negócios (AZEVEDO, 2016).

Contudo, é preciso que os empreendedores tenham consciência de que determinadas escolhas feitas ao longo da jornada, relacionadas a aspectos burocráticos ou a tomada de precauções jurídicas podem ser decisivas no futuro das *startups*, principalmente as que potencialmente tornar-se-ão grandes corporações (IBGC, 2019).

Apesar do conceito de *startup* já envolver intrinsecamente um risco pela condição de extrema incerteza e inerente possibilidade de fracasso da empreitada, a mínima proteção aos envolvidos é necessária para o fomento destas atividades inovadoras (RIES, 2012).

Os empreendedores devem agir como verdadeiros executivos em todas as fases do negócio, desde seu início. A dimensão da empresa, assim como sua cultura, tem ampla relação com a forma como determinados dirigentes atuam (IBGC, 2019).

É preciso compreender todos os aspectos relevantes envolvidos na *startup*, notadamente os jurídicos, diante do cenário de notória fragilidade e insegurança jurídica no mercado brasileiro, marcado pela alta carga tributária e pela alta litigância trabalhista (MEIRA, 2013).

Soma-se ainda, neste cenário de dificuldades, a insegurança em relação às constantes alterações legislativas e modificações de posicionamento do Poder Judiciário (AZEVEDO, 2016).

Justamente em razão desta insegurança, surge a necessidade da definição de padrões prévios do comportamento entre os envolvidos, com intuito de alcançar uma segurança jurídica aceitável e demonstrar seriedade na atração de investimentos, uma vez que as *startups* podem estar em pleno funcionamento, mesmo estando na informalidade (NERY; NERY JUNIOR, 2016).

É verdade, também, que a visão do Direito como mera burocracia está também associada à pouca acessibilidade da linguagem jurídica e à recorrente falta de preocupação de operadores do Direito em tornarem mais claras as questões jurídicas.

Segundo estudo de Shawn Burton (2018) publicado na Harvard Business Review, a linguagem excessivamente rebuscada na formulação de contratos empresariais traz uma série de prejuízos.

Os contratantes – empresários que não são da área jurídica – não conseguem entender com clareza seus direitos e obrigações, abre-se margem para confusões e discussões acerca do sentido das cláusulas, e cria-se resistência a uma visão do Direito como viabilizador de soluções, sendo a ele relegada a visão de fator complicador.

Aquele negócio que já estava acertado verbalmente pelas partes, por vezes acaba inviabilizado pela discussão de infundáveis e ambíguas cláusulas.

A aplicação por Burton (2018), no âmbito da organização General Electric (GE) de uma linguagem mais simplificada, limitando os caracteres das cláusulas e priorizando o pleno entendimento dos contratos por pessoas não versadas no Direito, foi extremamente positiva. Poupou-se tempo e dinheiro, bem como gestores se sentiram mais confiantes e contemplados pelo contrato.

Nesta toada, Azevedo (2016, p. 14) considera que as *startups* possuem características próprias por serem empresas inovadoras, enxutas e disruptivas, de modo que estas características influenciam a forma como os instrumentos jurídicos são utilizados.

Em outras palavras, é possível dizer que, para atender as necessidades de *startups*, os instrumentos jurídicos e legais dos países devem ser tão dinâmicos quanto elas.

Portanto, é importante também, para que sejam atrativas aos gestores de *startups* as disposições de um planejamento jurídico, que os operadores do Direito se preocupem em torná-las acessíveis, claras e convidativas.

Além da simplificação linguística, cada vez mais vem sendo desenvolvidas ferramentas neste sentido, a exemplo do *legal design* e dos *smart contracts*, que são formas mais visuais de lidar com instrumentos jurídicos, englobando imagens, gráficos e desenhos (CORRALES; FENWICK; HAPIO, 2019).

Tomando por base as citadas lições de Porter (1997, p. 6), mecanismos jurídicos podem ser fundamentais para a criação de vantagens competitivas tanto no campo da eficiência operacional (planejamento e redução de custos desnecessários com contratos mal formulados, gestão tributária, escolha do tipo societário), como também no campo do posicionamento estratégico (patentes que garantam a preservação de produtos inovadores, proteção dos ativos intangíveis da empresa).

O Direito confere aos empreendedores uma vasta gama de instrumentos e ferramentas jurídicas que podem ser utilizados para trazer mais segurança jurídica à *startup* e em suas relações com clientes, colaboradores, fornecedores etc.

O planejamento jurídico pode ser utilizado como ferramenta estratégica em importantes ramos do Direito, notadamente: Direito regulatório e econômico; Direito empresarial e societário; Direito trabalhista; Direito contratual; Direito do consumidor; Direito tributário; Direito dos investidores; e internet e proteção de dados.

3.4 CANVAS COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO. UMA PERCEPÇÃO IMAGÉTICA DO DIREITO.

Como visto nos tópicos anteriores, no momento em que o empreendedor se reúne com o objetivo de constituir uma *startup* é necessário que se organize, o que pressupõe a definição de objetivos e a elaboração de um ou vários modelos de negócio, traçando uma estratégia e planos de ação (FALCÃO, 2017).

Ou seja, o primeiro passo é a definição do modelo de negócio, a fim de descrevê-lo em detalhes, possibilitando apresentar para fornecedores, investidores, clientes, parceiros, empregados etc. (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012; MAGRETTA, 2002):

Modelos são representações hipotéticas de um sistema, e seu desempenho está relacionado a variáveis controláveis e incontroláveis, uma rede de interações e inter-relações em estado dinâmico e numa simbiose. À medida que se modela um sistema, a concepção do modelo e o processo de desenvolvimento fazem com que o experimentador se torne autoconsciente, numa integração de atitudes, de conceitos e de valores que influenciam o entendimento, o planejamento, a ação e a reação dos elementos do sistema. (BERNARDI, 2011, p. 25).

Um modelo de negócio pode ser resumidamente entendido como uma abstração do próprio negócio, devendo contar a história de como a empresa opera e

responde a questões como: quem é o cliente? Como o cliente avalia o negócio? Como a empresa ganha dinheiro com o negócio? Como a organização entrega valor ao cliente a um custo apropriado? (MAGRETTA, 2002).

O modelo de negócio passou a ser utilizado como uma ferramenta capaz de identificar necessidades, satisfazer e entregar valor aos clientes (BLANK, 2013; TEECE, 2010).

Segundo Chesbrough e Rosenbloom (2002, p. 549-550) o modelo de negócios determina quanto e como uma empresa será lucrativa, definindo sua posição na cadeia de valor, desde que: articule a proposição de valor para os consumidores; identifique mercados alvo; determine os modos de captação de receita; demonstre a estrutura de custos e o lucro potencial do negócio; posicione a empresa no mercado, integrando-a com seus fornecedores e clientes, orientando os tomadores de decisão a definir estratégias competitivas para diferenciação no mercado.

Teece (2010, p. 173), por sua vez, indica seis elementos essenciais para construir um modelo de negócio, com ênfase nos processos, quais sejam, os clientes, a tecnologia a ser empregada no desenvolvimento da proposta de valor, o mercado alvo, as receitas, a rede e a captura de valor. Wikström et al. (2010, p. 838), pensando nas características do empreendimento, apresentam cinco conjuntos de elementos, definidos como valor, flexibilidade, organização, inovação e crescimento.

Neste ponto, ressalta-se que não há consenso na doutrina acerca dos componentes de um modelo de negócio:

QUADRO 2: COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO

| Fonte | Componentes específicos | Número |
|---------------------------|--|---------------|
| Horowitz (1996) | Preço, produto, distribuição, características organizacionais e tecnologia | 5 |
| Viscio e Pasternak (1996) | Núcleo global, governança, unidades de negócios, serviços e vínculos | 5 |
| Timmers (1998) | Arquitetura de fluxo de produtos/serviços/informações, atores e funções de negócio, atores beneficiados, fontes de receita e estratégia de marketing | 5 |
| Markides (1999) | Inovação de produtos, relacionamento com clientes, gerenciamento de infraestrutura e aspectos financeiros | 4 |
| Donath (1999) | Entendimento sobre os clientes, táticas de marketing, governança corporativa e recursos de intranet/extranet | 5 |

| | | |
|--------------------------------------|--|---|
| Gordijn <i>et al.</i> (2001) | Atores, segmentos de mercado, valor de oferta, valor de atividade, rede de partes interessadas (<i>stakeholders</i>), interfaces de valor, portas de valor e trocas de valor | 8 |
| Linder e Cantrell (2001) | Modelo de precificação, modelo de receita, modelo de canal, modelo de processo de comércio, relacionamento de comércio ativado pela internet, forma organizacional e proposta de valor | 8 |
| Chesbrough e Rosenbaum (2000) | Proposta de valor, mercados-alvo, estrutura interna da cadeia de valor, estrutura de custos e modelo de lucro, rede de valor e estratégia competitiva | 6 |
| Gartner (2003) | Oferta de mercado, competências, principais investimentos em tecnologia, e resultados | 4 |
| Hamel (2001) | Estratégia central, recursos estratégicos, rede de valor e interface com o cliente | 4 |
| Petrovic <i>et al.</i> (2001) | Modelo de valor, modelo de recursos, modelo de produção, modelo de relacionamento com o cliente, modelo de receita, modelo de capital e modelo de mercado | 7 |
| Dubosson-torbay <i>et al.</i> (2001) | Produtos, relacionamento com clientes, infraestrutura e rede de parceiros e aspectos financeiros | 4 |
| Afuah e tucci (2001) | Valores dos clientes, escopo, preço, receita, atividades conectadas, implementação, capacidades e sustentabilidade | 8 |
| Weill e Vitale (2001) | Objetivos estratégicos, proposta de valor, fontes de receita, fatores de sucesso, canais, competências essenciais, segmentos de clientes e infraestrutura de ti | 8 |
| Applegate (2001) | Conceito, capacidades e valor | 3 |
| Amit e Zott (2001) | Conteúdo da transação, estrutura da transação e governança da transação | 4 |
| Alt e Zimmerman (2001) | Missão, estrutura, processos, receitas, legalidades e tecnologia | 6 |
| Rayport e Jaworski (2001) | Grupo (<i>cluster</i>) de valor, oferta de espaço no mercado, sistema de recursos e modelo financeiro | 4 |
| Betz (2002) | Recursos, vendas, lucros e capital | 4 |

FONTE: Traduzido e adaptado de MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN (2005)

O número de componentes mencionados varia de quatro a oito. Um total de 24 itens diferentes foram mencionados como componentes possíveis, com 15 recebendo várias menções. Os mais frequentemente citados são a oferta de valor da empresa (11); modelo econômico (10); interface/relacionamento com o cliente (8); rede de parceiros/funções (7); infraestrutura interna/atividades conectadas (6) e mercados-alvo (5). Alguns itens se sobrepõem, como relacionamento com clientes, rede de parceiros da empresa ou fontes de receita, produtos e oferta de valor.

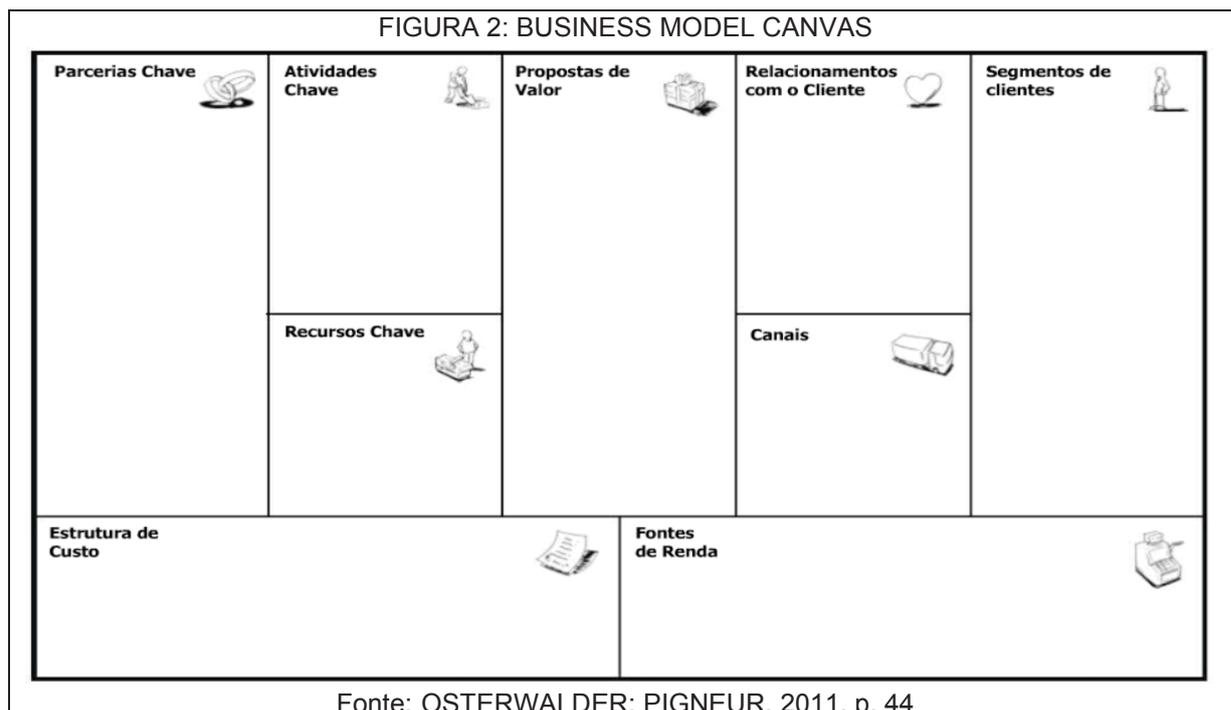
Assim, passaram a ser desenvolvidas ferramentas para a representação dos modelos de negócio, começando pelo modelo de gestão japonês ou A3, tornando-se

popular entre as *startups* o *Business Model Canvas*, de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2013, p. 14-15), para os quais, “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”, sendo “um esquema para a estratégia ser implementada através de estruturas organizacionais dos processos e sistemas”.

O *Business Model Canvas* ilustra de maneira visual o conceito, ajudando os empreendedores a entender como construir um negócio (BLANK, 2013). Ele contém nove quadros estruturados do conhecimento que representam o seu conteúdo (“o quê”) acerca do processo de modelar e remodelar negócios (OROFINO, 2011):



A ferramenta é prática e didática, facilitando, aos empreendedores, a compreensão das dimensões do negócio (OROFINO, 2011), com a identificação do(s) segmento(s) de clientes que pretende atender, a construção da proposta de valor, os modos e os canais de relacionamento com a clientela, as fontes de receitas, as atividades essenciais, os recursos fundamentais, as principais parcerias e a estrutura de custos, para que então tracem todas as estratégias a serem implementadas para um desenvolvimento mais eficiente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013):



O *Canvas* de Osterwalder e Pigneur é dividido em duas partes, o lado emocional (esquerdo) concernente às áreas de relacionamento, e o lado racional (direito), voltado para a eficiência das atividades.

E é justamente por vislumbrar essa qualidade visual do *Canvas*, que proporciona um interesse e entendimento melhor dos empreendedores, que alguns doutrinadores passaram a pensar em outras aplicações, utilizando os quadros do modelo de negócio para um modelo de planejamento administrativo, financeiro e jurídico (SANTOS; LOPES, 2017).

A complexidade característica do fenômeno jurídico aproxima a teoria e o direito positivo das fórmulas, gráficos, relações, símbolos, ou imagens, eis que estes, muito mais do que as palavras, são capazes de apreender significados sem, contudo, aprisioná-los na maior rigidez semântica do vernáculo, facilitando sua explicação e, conseqüentemente, sua compreensão (CRUZ, 1971, p. 21-24).

No caso do Direito, a utilização de modelos imagéticos ganha importância à medida que suas manifestações, embora expressas preponderantemente por meio da escrita, “nem sempre foram necessariamente exteriorizadas por palavras, mas por símbolos, gestos, cores, metáforas, rituais, liturgias, pinceladas ou traços” (FRANCA FILHO, 2011, p. 24).

Franca Filho ressalta que “ao longo da história, em muitas ocasiões, o direito valeu-se de símbolos e imagens para ser difundido e compreendido – sobretudo

num longo período em que o analfabetismo era dominante e a imprensa, inexistente, inacessível ou custosa” (2011, p. 24).

O Direito pode ser visto como “complexo de complexos”, possuindo diversas perspectivas e significados. A cultura jurídica brasileira precisa avançar para atender aos anseios da sociedade contemporânea, e isso implica reconhecer a necessidade de inovar e de usar o Direito como ferramenta de realização dos objetivos estratégicos das organizações empresariais (BURTON, 2018).

A culpa dos empreendedores visualizarem o Direito como entrave aos negócios, vem de séculos de uma cultura jurídica pautada em linguagem complexa e, por vezes, inacessível aos leigos. Diante deste cenário, a mudança não passa apenas pelo modo de pensar dos empreendedores, mas dos próprios aplicadores do Direito, que precisam ensinar e vivenciar a prática, atentos as necessidades do mercado e das empresas (AREND; CARIO; ENDERLE, 2012).

Daí a importância de encontrar novas formas de comunicar, crescendo a aplicação das técnicas de *Legal Design* e de *Visual Law*, com o objetivo de transformar produtos e serviços jurídicos mais eficazes, eficientes, satisfatórios, repensando-os com o ser humano no centro de suas modificações (NEVES JUNIOR, 2018). Essa tendência é internacional, existindo laboratórios de pesquisa em Universidades dos Estados Unidos, França, Dinamarca, Itália, Suíça, Alemanha, etc pensando em uma linguagem jurídica que seja mais próxima dos cidadãos.

O uso de ferramentas como o Canvas, buscam facilitar o entendimento das informações jurídicas, utilizando elementos gráficos para planejar e comunicar as estratégias jurídicas (SANTOS; LOPES, 2017).

3.5 OS APLICATIVOS MÓVEIS COMO RECURSOS INTERATIVOS DE ENTREGA DE CONHECIMENTO

Com a evolução da tecnologia, os dispositivos móveis tornaram-se uma realidade crescente e popular na nossa sociedade. Diante das facilidades trazidas pelos aplicativos, que proporcionam elevada interatividade aos usuários, os aparelhos móveis passaram a ser verdadeiros computadores de bolso, oferecendo recursos que vão muito além da realização de uma chamada ou do envio de uma mensagem (SILVA; SANTOS, 2014).

Segundo dados do relatório “Economia Móvel 2019”, publicado pela GSMA, em todo o planeta, 5,1 bilhões de pessoas (67% da população mundial) usam algum tipo de aparelho celular. Ainda, pesquisa realizada pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil constatou que, em 2016, 83% da população brasileira possuía um aparelho celular, sendo que deste percentual, 93% já haviam o utilizado para acesso à internet (CGI.br, 2017).

Desta forma, torna-se impossível ignorar a relevância destas ferramentas no Brasil e no mundo. Certamente, com tamanha difusão, cada vez mais situações da vida cotidiana serão direcionadas para o celular, como tem ocorrido com a comunicação por voz e mensagens, o acesso a contas bancárias, o entretenimento e os jogos digitais, e mesmo o aprendizado.

As melhorias de hardware dos aparelhos celulares permitiram o desenvolvimento de sistemas operacionais avançados, de modo que estes aparelhos se transformaram em oportunidades de entretenimento, acesso à informação, conhecimento e solução de problemas, integrando-se assim ao cotidiano das pessoas e facilitando tarefas rotineiras (GUNTER, 2016).

Frente a essa mudança de paradigma, o mercado de aplicativos para smartphones e demais aparelhos móveis apresenta um crescimento rápido, sendo disputado por diferentes plataformas tecnológicas (MARTINS et al., 2013), como Android (Google), IOS (Apple Inc) e Windows Mobile (Microsoft). Todavia, ainda existem limitações no tocante à distribuição nas plataformas, custo, tempo para o desenvolvimento e complexidade da tecnologia envolvida na criação e manutenção (SILVA; SANTOS, 2014).

Segundo White (2013, p. 7) há várias formas de construção e desenvolvimento de um aplicativo para dispositivo móvel até se chegar ao produto final: *i)* os aplicativos nativos; e *ii)* os chamados aplicativos de web ou aplicativos não-nativos. Cada um deles apresenta vantagens e desvantagens de desenvolvimento, que devem ser levadas em consideração de acordo com a necessidade do desenvolvedor.

Os aplicativos nativos são desenvolvidos para um tipo específico de plataforma, com tecnologias que envolvem o sistema operacional, as linguagens de programação e um ambiente integrado de desenvolvimento. Para exemplificarmos, existem plataformas Específicas que exigem sistemas operacionais exclusivos para a linguagem de programação, como por exemplo: Java para Android (Google Play),

Objective-C para IOS (App Store), C++ ou C# para Windows Mobile (Microsoft Corp.), entre outros (CHARLAND, LEROUX, 2011).

Uma das principais desvantagens dos aplicativos nativos é que só podem ser executados na plataforma para a qual foram criados. Caso o criador queira disponibilizá-lo em outra plataforma, terá que lançar mão de outras tecnologias, de forma que o sistema operacional seja suportado. Agrega-se ao fato trabalho, tempo, custo e esforço (SAMBASIVAN et al., 2011).

Os aplicativos não-nativos, ou multiplataforma, são desenvolvidos para que funcionem em diversos sistemas operacionais. Desta forma, seu desenvolvimento se torna bastante desafiador em relação aos aplicativos nativos, sendo necessário produzir algo que funcione de forma igual em linguagens de programação distintas (PALMIERI *et al.*, 2012).

Recentemente surgiram ferramentas (*frameworks*) de desenvolvimento que solucionam em boa parte este problema do aumento de dificuldade, oferecendo um ambiente de construção integrado, que “traduz” elementos entre uma linguagem e outra (HARTMANN et al., 2011).

A principal vantagem desta modalidade de aplicativo, ao menos do ponto de vista gerencial de quem o desenvolve, é o considerável aumento do ROI (Retorno sobre Investimento). Apesar de mais dificultoso, os custos de desenvolvimento são realizados de uma só vez, e o aplicativo fica pronto para comercialização nas diferentes plataformas, empacotado como se nativo fosse (PALMIERI *et al.*, 2012).

O processo de elaboração de um aplicativo depende de uma série de ações gerenciais e técnicas visando gerar, especificar, projetar e implementar aquele software. Basicamente quatro etapas devem ser realizadas para construção de um aplicativo: *i*) especificação; *ii*) implementação ou desenvolvimento; *iii*) validação; e *iv*) evolução (SCHNEIDER; SHIPP, 2010).

A etapa de especificação é aquela que define qual o objeto do aplicativo, ou seja, qual problema ele visa solucionar para seus usuários. Aqui, o aplicativo será desenhado, bem como serão levantadas quais as necessidades, serviços e desafios trazidos pelo projeto (DUDA *et al.*, 2015).

A etapa de implementação ou desenvolvimento é aquela em que efetivamente se constrói o aplicativo, estabelecendo as programações, linguagens, códigos, algoritmos, interface e design. Aqui dentro se inserem os testes para

verificação de erros no sistema, bem como sua depuração com correção (SCHNEIDER; SHIPP, 2010).

A etapa de validação é aquela em que se verifica a capacidade real de o aplicativo atender às expectativas do potencial usuário ou cliente. Nesta fase, testes simulados os mais diversos são reproduzidos visando chegar à situação próxima da usabilidade real. Ainda, é possível a distribuição de uma versão *beta* a alguns poucos usuários visando colher relatos de suas experiências. A partir daqui, ajustes e correções podem ser feitos, ou mesmo, é possível prosseguir com o lançamento do aplicativo no mercado (PEREIRA et al., 2019).

Por fim, a etapa de evolução é aquela que permanece constante, após o lançamento do aplicativo. Se valendo de mecanismos de *feedback*, como avaliações nas lojas de aplicativos, ou mesmo a partir da submissão de questionários aos usuários, a empresa que gere a aplicação poderá desenvolver uma série de melhorias e novos recursos, por meio de atualizações disponíveis para *download* (SCHNEIDER; SHIPP, 2010).

Observados estes passos, cada vez mais empreendedores têm se empenhando em gerar inovação no desenvolvimento de aplicativos. Além disto, os usuários não esperam somente conveniência ou facilidade no acesso a determinado serviço por aplicativo. Eles esperam um design interativo, utilizando os diversos recursos do smartphone de forma mais envolvente do que o acesso por meio de um site, por exemplo. (GINSBURG, 2011)

Neste sentido, inclusive é relevante a crescente importância que vêm ganhando os aplicativos como ferramentas de ensino. O paradigma do aprendizado cada vez mais tem se voltado a colocar quem aprende no centro do processo, podendo interagir ativamente com o objeto daquilo está sendo ensinado (MOZZAQUATRO; MEDINA, 2010).

Desta feita, é crescente o número de soluções de aprendizado que vem se desenvolvendo por meio de aplicativos, seja nas áreas educacionais propriamente ditas. Neste sentido, a possibilidade de interação fácil, ao alcance do bolso, é o grande trunfo que os aplicativos trazem como ferramentas de transmissão intuitiva de conhecimento (FRANCISCATO et al., 2008).

4. DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

Diante de tudo que foi exposto até aqui, extrai-se que a ausência de planejamento jurídico é uma das principais causas de mortalidade das *startups* nos seus primeiros anos de existência, isso porque os empreendedores relegam o Direito a um segundo plano, considerando-o burocrático e temendo que os instrumentos jurídicos engessem a atividade e obstaculizem a natureza dinâmica do negócio (OIOLI, 2018).

Todavia, o raciocínio acima não pode ser mais enganoso e prejudicial, afinal, o Direito é que vai trazer o mínimo de segurança para as relações entre sócios fundadores, com fornecedores e colaboradores e servir de atrativo para os investidores. Afastar o Direito é a estratégia mais custosa a longo prazo, afinal, as relações precisam estar bem definidas (FALCÃO, 2017).

Assim, se apurou a necessidade de comunicar aos empreendedores de *startups* e aos advogados a importância de planejar o Direito estrategicamente no início das atividades, constatando que isto só seria possível mediante o desenvolvimento de uma ferramenta visual e didática (GABRICH, 2012).

Ao estudar as *startups* foram localizadas inúmeras ferramentas para a elaboração de modelos de negócio, através das quais os empreendedores e suas equipes se questionam e buscam respostas, refletindo sobre vários aspectos do negócio (SANTOS; LOPES, 2017).

Contudo, o *Business Model Canvas*, de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011), é a ferramenta mais popular e difundida. Trata-se de um painel, um Canvas, um quadro, que abrange nove setores: a) clientes; b) proposta de valor; c) canais; d) relacionamento; e) receitas; f) custos; g) parceiros; h) atividades; e i) recursos. Sobre esta ferramenta:

Esta ferramenta lembra uma tela de pintura – mas pré-formatada com nove blocos – que permite criar imagens de Modelos de Negócios novos ou já existentes. O quadro funciona melhor quando impresso em uma grande superfície, para que vários grupos de pessoas possam rascunhar e discutir juntos os seus elementos, com anotações em adesivos (Post-it) ou marcadores. É uma ferramenta prática e útil que promove entendimento, discussão, criatividade e análise. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2013, p. 42).

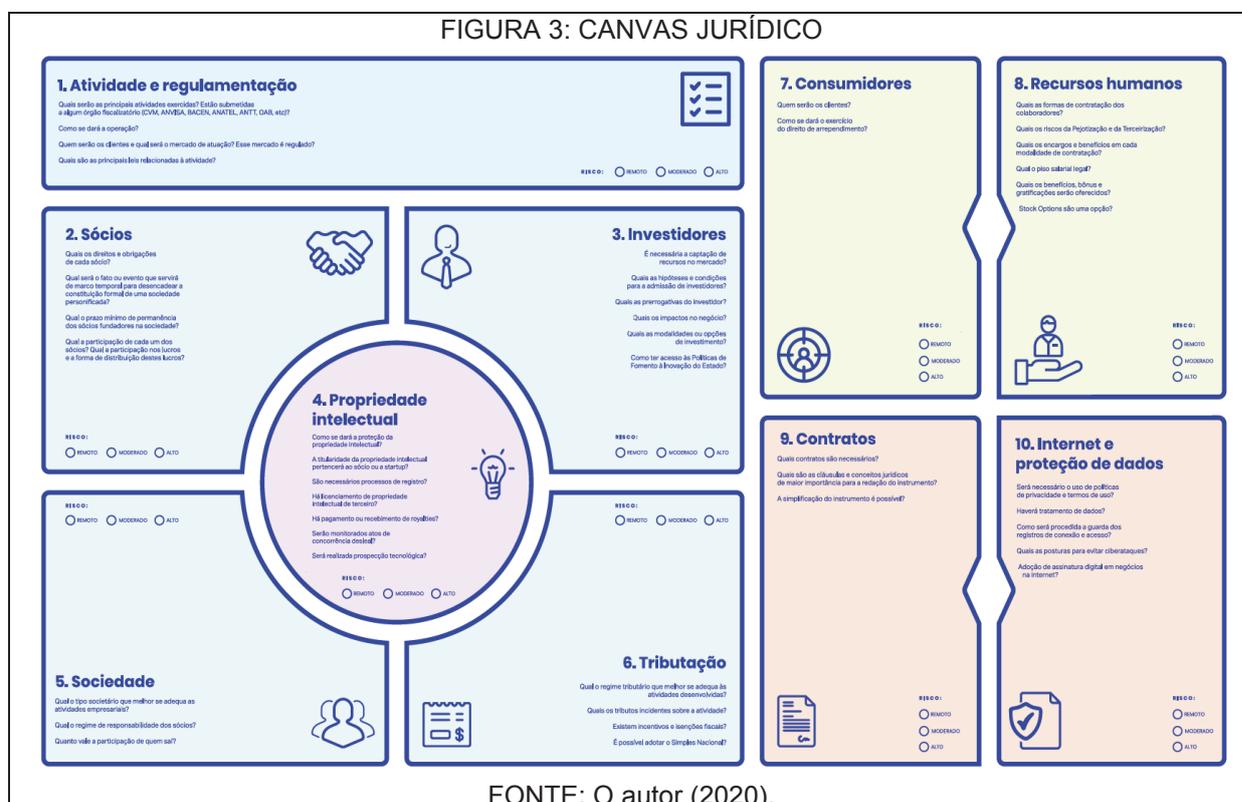
Ou seja, através de uma ferramenta prática, Osterwalder e Pigneur (2011) conseguiram fazer empreendedores e suas equipes pensar sobre: quanto

pretendem investir para se lançar e se manter? Como o produto ou serviço será capaz de gerar receita? Qual é a proposta de valor? O que a empresa vai oferecer para o mercado? Qual o seguimento de clientes que serão o foco da empresa? Qual o perfil dos primeiros usuários que podem se tornar clientes? Como o cliente compra e recebe seu produto e serviço?

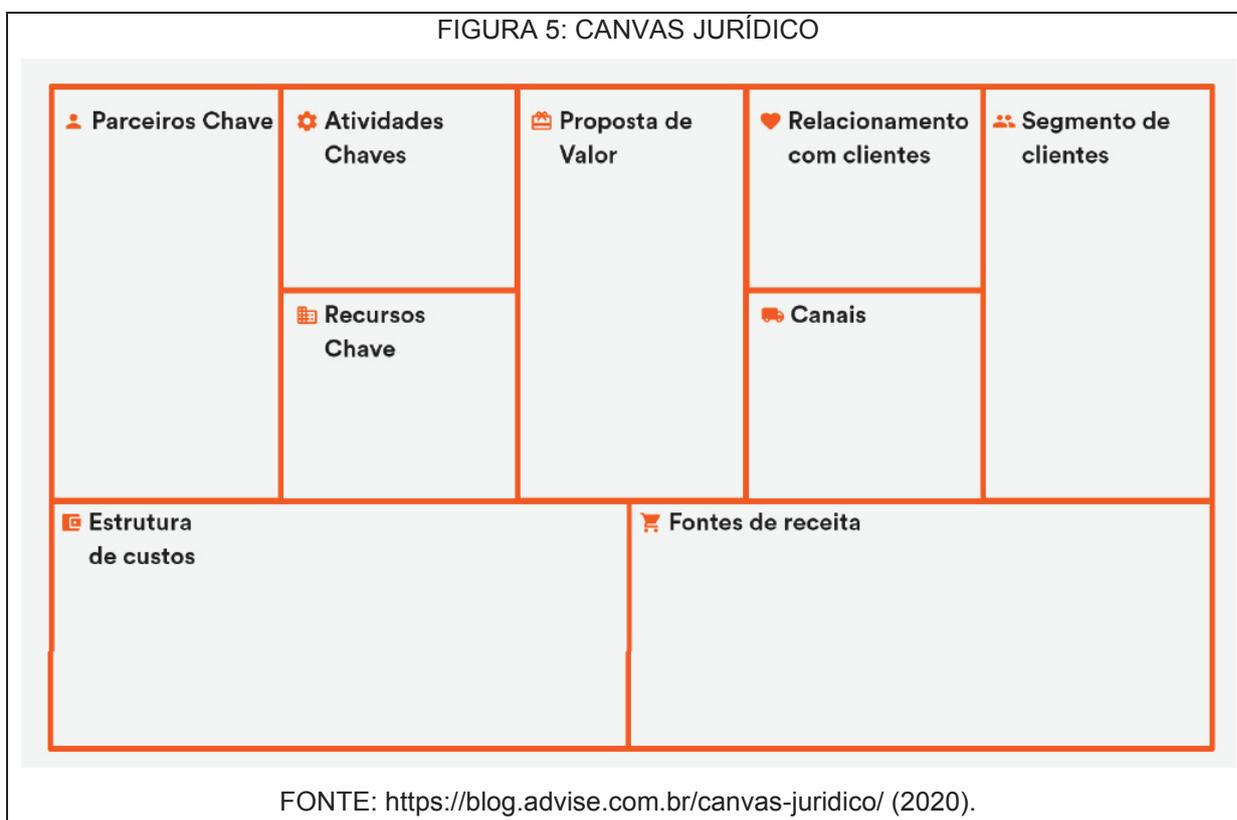
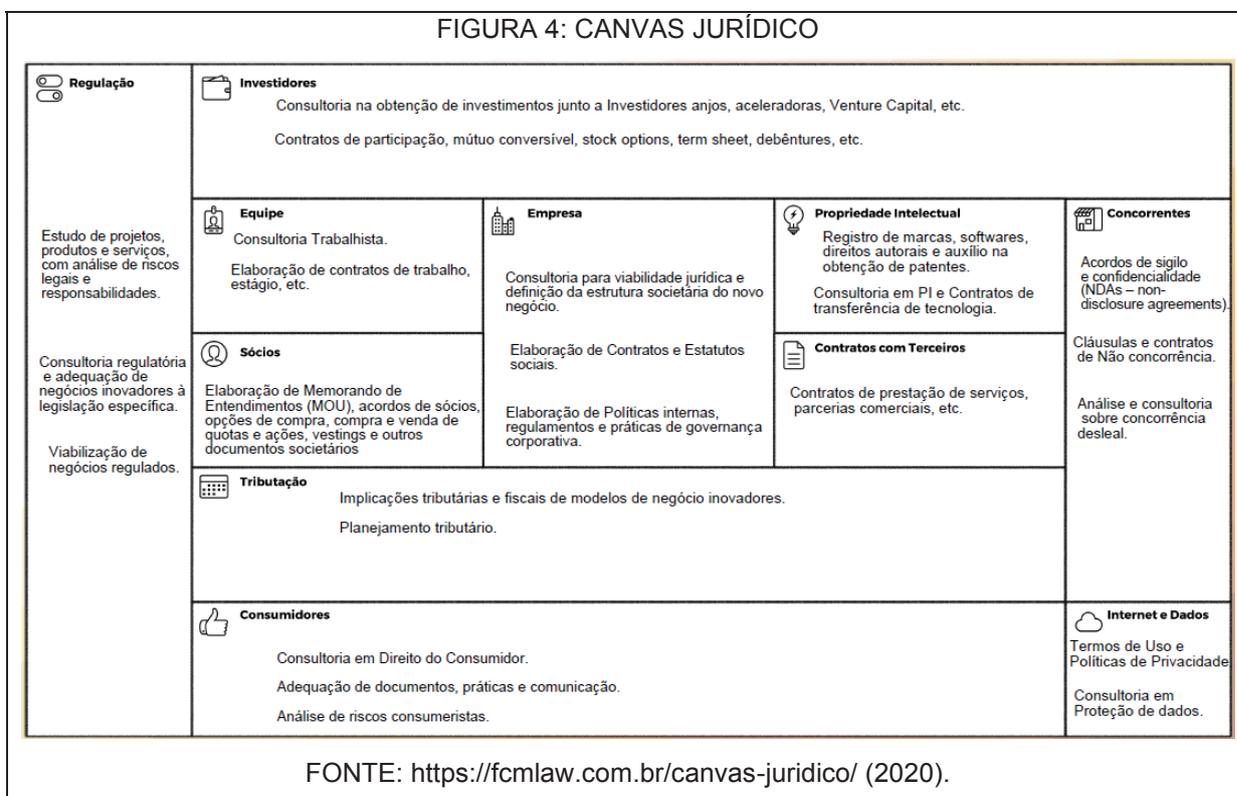
Diante disto, vislumbrou-se a necessidade de desenvolver um material didático, e considerando a popularidade do *Business Model Canvas* decidiu-se pela criação de ferramenta similar, um Canvas Jurídico.

Inicialmente, aproveitou-se o referencial teórico para identificar as principais áreas do Direito que afetam diretamente as *startups*. Conforme já esclarecido no capítulo 2, sobre a metodologia, foi realizado levantamento bibliográfico em Bases de Dados nacionais e internacionais, encontrando centenas de artigos, livros, teses e dissertações, que puderam ser classificados em dez áreas temáticas.

Após a classificação dos artigos, foi desenvolvido um quadro estruturado que abrange dez seções: a) atividade e regulamentação; b) sócios; c) investidores; d) propriedade intelectual; e) sociedade; f) tributação; g) consumidores; h) recursos humanos; i) contratos; e j) internet e proteção de dados.



Aqui é preciso esclarecer que já existem Canvas Jurídicos desenvolvidos para *startups*, a exemplo:



Constata-se que o Canvas da Figura 5 é mera reprodução do *Business Model Canvas*, de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, não apresentando nenhuma inovação, representando em verdade a aplicação para modelos de negócio jurídicos.

De outro lado o Canvas da Figura 4 efetivamente é inovador, apresenta 11 seções, muitas delas similares ao Canvas que é apresentado neste trabalho, entretanto, conforme já esclarecido, é sucinto, não incita o usuário a questionar aspectos ligados a cada uma das seções e também não traz um campo de dimensionamento do risco.

Tratam-se de Canvas criados por escritórios de advocacia, tendo como o oferecimento de serviços jurídicos, enquanto o Canvas objeto deste trabalho reveste-se de intuito didático e instrucional e objetiva atingir diversos atores do ecossistema de *startups*.

Ressalta-se que as dez seções do Canvas Jurídico também foram desenvolvidas a partir da análise das pesquisas realizadas com empreendedores de *startups* que encerraram suas atividades nos primeiros anos. Como já explicitado, anteriormente, as maiores causas são o conflito entre sócios, entre sócios e investidores, a ausência de planejamento jurídico dos aspectos de propriedade intelectual, contábeis, tributários e de remuneração de empregados.

Em cada uma das seções há uma série de ações e atividades jurídicas a serem pensadas. As dez seções formam um quadro que permite a visualização da macroestrutura jurídica do negócio, para que a *startup* antevêja as implicações legais do negócio, estruturando as informações estratégicas e procedendo a gestão das questões jurídicas.

O objetivo é que o quadro seja impresso em uma grande superfície (no mínimo em papel A1), para que vários grupos de pessoas possam rascunhar e discutir juntos os seus elementos, e através do preenchimento das seções, visualizem a importância do Direito e de utilizá-lo como ferramenta estratégica aliada ao planejamento negocial.

Assim, após a concepção das seções que formam o quadro, foi necessário o desenvolvimento de conteúdo, sugerindo (sem a pretensão de esgotar as possibilidades) a forma de preenchimento e apontando alguns desafios e riscos ligados a cada uma das seções, de modo a fomentar a discussão e a decisão sobre

a formatação jurídica das relações que formam o negócio, conforme se passa a expor pontualmente.

4.1 ATIVIDADE E REGULAMENTAÇÃO

Considerando o já tratado perfil das *startups*, voltadas à inovação, disruptivas e muitas vezes associadas a novas tecnologias e novos produtos, uma primeira preocupação relevante em termos de planejamento jurídico é o conhecimento acerca do nível de regulação existente naquele respectivo mercado (âmbito do Direito regulatório e econômico, portanto).

A ausência de conhecimento acerca dos marcos regulatórios, exigências de qualidade, certificações necessárias e autorizações é, inclusive, uma das principais barreiras de entrada das *startups* nos mercados (RIBEIRO, 2014).

Empreendimentos no ramo financeiro (a exemplo das *fintechs*) precisarão de cadastro junto ao Banco Central. No ramo securitário, a operação dependerá de obtenção de licença perante a Secretaria de Seguros Privados (SUSEP). *Startups* em ramos ligados à saúde, como o farmacêutico, hospitalar e médico, não raras vezes necessitarão de aprovação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). No ramo de telecomunicações, notadamente em relação a alguns serviços de internet, a *startup* precisará se adequar a exigências da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL). Igualmente, os produtos e serviços ligados à Comissão de Valores Mobiliários (CVM), ao Instituto Nacional de Meteorologia, Normatização e Qualidade Industrial (INMETRO), entre outros exemplos (SANTOS; LOPES, 2017).

O ímpeto de empreender, o caráter dinâmico das *startups*, bem como a confiança no produto desenvolvido ou idealizado podem as vezes conduzir a uma negligência quanto ao conhecimento dos marcos regulatórios do mercado que se pretende adentrar (FEIGELSON; NYBO; FONSECA, 2018).

Portanto, o empreendedor deve avaliar os pressupostos básicos do funcionamento da (provável) futura sociedade a ser criada e as normas que regulam o mercado em que se inserem suas atividades (SCHREIBER, 2016).

Se até mesmo grandes organizações enfrentam óbices por não observarem alguma regra específica, empresas iniciantes precisam ter atenção redobrada com as leis que regulam seus negócios (SANTOS; LOPES, 2017).

Ressalta-se que o descumprimento de normas regulamentares pode conduzir a sanções administrativas pecuniárias, de proibição ou suspensão da atividade empresarial, processos administrativos e judiciais, bem como pode impossibilitar definitivamente a operação da *startup*. Ou seja, desejando suprimir supostas burocracias, empresas nascentes podem acabar inviabilizando seus negócios (SCHREIBER, 2016).

A primeira seção do Canvas Jurídico trata, portanto, da atividade e regulamentação, razão pela qual são propostos os seguintes questionamentos: as atividades exercidas estão submetidas a algum órgão fiscalizatório (CVM, ANVISA, BACEN, ANATEL, ANTT, OAB etc.)? Quais são as principais leis relacionadas à atividade?

FIGURA 6: SEÇÃO ATIVIDADE E REGULAMENTAÇÃO

1.

Atividade e regulamentação

Neste quadro, os empreendedores devem refletir sobre as principais atividades que irão exercer (devem ter objetos lícitos, possíveis, determinados ou determináveis) os clientes e o mercado, avaliando as principais leis aplicáveis, se o mercado é regulado, se as atividades estão submetidas a algum órgão fiscalizatório, observando as boas práticas de compliance e governança. Exemplos de atividades e agências reguladoras:

| Tipo de atividade | Autorização/fiscalização |
|-------------------------------|--------------------------|
| Comércio de medicamento _____ | ANVISA |
| Crowdfunding _____ | CVM |
| Fintechs de crédito _____ | BACEN |
| Lawtechs _____ | OAB |

Desafios:
Desconhecimento de normas legais específicas da atividade e de regulações de agências fiscalizadoras.

Dicas de preenchimento:
Necessidade de capital social mínimo?
Exigência de cadastro junto à CVM/BACEN/ANVISA?

Indicação de responsável técnico pela atividade?
Respeito a Código de Ética Profissional?

Riscos:
Sanções administrativas (pecuniárias ou de proibição do desenvolvimento da atividade); processos administrativos e judiciais; gastos com custas processuais e honorários advocatícios.

FONTE: O autor (2020).

4.2 SÓCIOS

A segunda seção é pensada nos sócios fundadores. É muito comum que as *startups* sejam constituídas por pessoas com diferentes perfis e seus interesses devem ser conciliados, sendo imprescindível o estabelecimento de regras desde o início do projeto, a fim de desestimular conflitos, ou proporcionar facilidade na sua resolução.

Em um momento inicial, a estrutura de uma *startup* não exige a formalização de uma empresa e a escolha de um tipo societário. No entanto, é fundamental que o

empreendedor adote instrumentos jurídicos para definir suas relações, numa atividade preventiva de litígios (JÚDICE, 2017).

Assim, neste panorama jurídico contratual, surge o Memorando de Entendimentos Pré-Constituição de uma *startup*, também conhecido como *memorandum of understanding* (MOU), instrumento comumente utilizado em diversas empreitadas empresariais, sobretudo em operações complexas, que podem envolver negócios imobiliários, investimentos, operações financeiras ou societárias de compra e venda, entre outras modalidades (RODRIGUES, 2019).

A sua natureza jurídica é de negociação preliminar ou fase pré-contratual, com a pretensão que “em negociações mais complexas, as partes escrevam os pontos sobre os quais acordaram e sigam adiante, deixando aquelas questões para trás” (FORGIONI, 2018). Assim, “ao revestir os acordos pontuais de formalidade, assinando vários papéis, de alguma forma, as empresas percebem-se mais comprometidas com o processo negocial” (FORGIONI, 2018).

A recomendação para a elaboração de um Memorando de Entendimentos advém da própria lógica empresarial do mercado de *startups*, que é de minimizar custos e gastos devido ao alto risco do insucesso do negócio, com intuito de diminuir a exposição a riscos de perda (NYBO, 2016).

Neste instrumento os sócios regulam seus direitos e obrigações, o prazo mínimo de permanência na sociedade, a participação de cada um nos lucros e sua forma de distribuição, pro labore, juros sobre o capital investido, quem exercerá a administração, os direitos de voto, inclusão de novos sócios e investidores etc. (FEIGELSON, 2018).

O Memorando de Entendimentos serve para proteger a empresa de maneira temporária e limitada, mas não gera a mesma proteção jurídica e não dispensa a posterior constituição de uma empresa formal. É uma ferramenta adequada para o período de validação do produto no mercado, com intuito de diminuir custos e tempo de viabilização do projeto (RODRIGUES, 2019).

Assim, é necessário que o sócios fundadores celebrem um acordo preliminar, geralmente um Memorando de Entendimentos, regulando seus direitos e obrigações, o prazo mínimo de permanência na sociedade, a participação de cada um nos lucros e sua forma de distribuição, pro labore, juros sobre o capital investido, quem exercerá a administração, os direitos de voto, inclusão de novos sócios e investidores etc. (FEIGELSON, 2018).



4.3. INVESTIDORES

A *startup* como empresa inovadora com alto potencial de crescimento que é, pode ser considerada um investimento promissor. Logo, como qualquer outro investimento, quanto mais segura for a *startup* mais investidores poderá atrair, pois possui maior o potencial para retorno financeiro dos aportes realizados.

Neste ponto, o Direito não é mero mecanismo de controle, também funciona como elemento atrativo para o investimento, mitigando os riscos (MORETTI; OLIVEIRA, 2018). De certa forma, é possível dizer que o Direito atua diretamente na proteção de investimentos de risco: a) por meio de leis feitas com este objetivo; e b) na sua aplicação eficiente (LA PORTA et al., 2005).

No caso dos investimentos ao longo do ciclo de vida da *startup*, há uma série de procedimentos para registro e formalização nos seus diferentes estágios de desenvolvimento. Por exemplo: na fase inicial, de descoberta, é comum a utilização do dinheiro dos sócios-fundadores ou de pessoas muito próximas, amigos e família, que estejam dispostos a ajudar (FALCÃO, 2017).

Caso o empreendedor não possua recursos financeiros próprios para sustentar a *startup* até que ela passe a dar retornos financeiros, e não tenha recebido investimento inicial, precisará buscar uma forma de capitalizar o negócio, por meio de incubadoras e aceleradoras, investidores ou de instituições financeiras (REIS, 2018).

Cada fase de desenvolvimento da *startup* é mais propícia a uma forma de investimento, dependendo do gerenciamento, tamanho do mercado e risco, faturamento, receita recorrente, ativos, contratos etc. Em linhas gerais, os mecanismos de financiamento de capital de risco disponíveis às *startups* brasileiras: investidores-anjo, *crowdfunding*, fundo de *seed capital*, *venture capital* e *private equity* (SANTOS, 2020).

Os investidores-anjo além de auxiliar financeiramente oferecem, também, suas experiências empresariais e suas redes de relacionamento, auxiliando na tomada de decisões estratégicas (SPINA, 2012).

A Lei Complementar n.º 155/2016 definiu o investidor-anjo, no artigo 61-A, como a pessoa física ou jurídica que realiza aporte de capital em sociedade enquadrada como microempresa ou empresa de pequeno porte com as finalidades de fomento à inovação e investimentos produtivos.

Além disto, o *crowdfunding* (financiamento coletivo) é muito comum, havendo quatro modalidades: i) doação (contribuição livre de qualquer contrapartida); ii) recompensa (dependendo do valor investido o investidor recebe uma recompensa); iii) *equity crowdfunding* (em contrapartida ao investimento o investidor recebe participação societária); e iv) *debt crowdfunding* (o valor do investimento é devolvido com juros e correção monetária pré-estabelecidos, após determinado período de tempo) (ANDRADE, 2015).

No Brasil, o *crowdfunding* é realizado majoritariamente através de plataformas online, que disponibilizam portfólios de *startups* em busca de investimentos e sujeitam-se às instruções da Comissão de Valores Mobiliários

Já as demais formas de investimento são possíveis apenas quando a *startup* está mais desenvolvida, conforme descrição dada pela ABVCAP (2015, p. 5):

- “(i) Seed Capital: apostam na fase inicial dos negócios e, por isso, são chamados de seed capital ou capital semente. Eles fornecem recursos para estruturar e fazer essas empresas deslançarem;
- (ii) Venture Capital: investem em empresas que já estão faturando bem, mas ainda estão em processo de crescimento e desenvolvimento;
- (iii) Private Equity: aportam recursos em empresas já bem desenvolvidas, em processo de consolidação de mercado, para ajudá-las a se preparar para abrir capital, fundir-se ou serem adquiridas por outras grandes empresas”.

Os investimentos recebidos precisam então, ser formalizados por uma das diversas formas possíveis, quais sejam, obtenção de participação societária, mútuo

convertível em participação, Sociedade em Conta de Participação, debêntures convertíveis em participação societária, opção de compra de participação societária e contrato de participação (JÚDICE, 2017).

Diante do exposto, o investimento em *startup* é uma temática relativamente nova na realidade jurídica brasileira e caracteriza-se por ser uma operação de elevado risco. Na busca pela minimização deste risco, tanto quanto políticas públicas de proteção a investidores e as leis, os mecanismos de controle adquirem relevância, implantados nos investimentos realizados por meio de instrumentos contratuais (FONSECA; DOMINGUES, 2018).

Desse modo, a prática empresarial concede muitas alternativas as *startups* e aos investidores, cria as condições nos limites da legalidade, a fim de alavancar projetos de negócios, que por si só não teriam condições de chegar ao mercado de consumo e, muito provavelmente, morreriam nas fases de elaboração.

Sob este viés, é preciso atenção na negociação dos contratos com os investidores, uma vez que estes envolvem, muitas vezes, condições relacionadas ao controle da gestão ou à cessão de participação no capital da *startup* (SANTOS, 2020). Os empreendedores precisam decidir (seção 5): é necessária a captação de recursos no mercado? Quais as hipóteses e condições para a admissão de investidores? Quais as prerrogativas do investidor? Quais os impactos no negócio? Como ter acesso às Políticas de Fomento à Inovação do Estado?

FIGURA 8: SEÇÃO INVESTIDORES

3.



Investidores

Neste quadro, os empreendedores precisam definir quais relações precisam ser estruturadas e formalizadas com investidores, avaliando sobretudo os impactos no negócio, bem como cláusulas e acordos como Memorandos de Entendimentos, Mútuos e títulos convertíveis, Contratos de Participação, Opções de Compra ou venda, hipóteses de saída, diluição, liberdade de administração, poder de voto em Conselho de Administração, etc.

Desafios:
Ausência de acordos formalizados; Ausência de cláusulas antidiluição; Presença de cláusulas de veto e voto; Assentos no Conselho de Administração; direitos políticos; Ausência de cláusulas de saída; Previsão de restituição de valores aos investidores; dividendos preferenciais, liquidação preferencial.

Dicas de preenchimento:
Elaborar Mútuo Convertível; Deliberar sobre limites do veto; Estabelecer prazo máximo para conversão em participação; Avaliar Fomento Estatal; elaborar contrato de participação; Formalizar SCP; Opção de compra ou venda.

Riscos:
Diluição gradual da participação societária; Devolução de valores aos investidores; Perda de autonomia na gestão da empresa; Perdas de oportunidades de novos investimentos e venda da empresa; entre outros;



FONTE: O autor (2020).

4.4 PROPRIEDADE INTELECTUAL

Feitas as definições societárias e empresariais, é fundamental a realização de um planejamento relacionado à proteção da propriedade intelectual da *startup*, notadamente quando se trata de um empreendimento baseado em novas tecnologias e soluções que serão apresentadas a investidores e incubadoras.

A propriedade intelectual como instrumento fundamental para assegurar o retorno dos investimentos em inovação, garante a propriedade dos ativos que assumem importância crescente como forma de riqueza e são estratégicos para o desenvolvimento social, tecnológico e econômico (CARVALHO, 2017).

A proteção dos ativos intangíveis nas organizações tem ligação direta com o reconhecimento da inovação tecnológica como fator determinante de ganho de competitividade nos mercados e de seu impacto no desenvolvimento econômico dos Países (MOURA et al., 2005), bem como na necessidade de proteção contra as práticas abusivas de concorrentes desleais (CALZAVARA; MARTINS DE PAULA, 2019).

Além de ter inúmeras ferramentas de proteção, que asseguram a tutela legal dos ativos intangíveis, a propriedade intelectual conduz ao domínio estratégico dos mecanismos de apropriação de conhecimento, é ponte para a interdisciplinaridade do conhecimento (PAESANI, 2012).

Neste sentido, os ativos de uma empresa devem ser entendidos como potenciais fluxos de serviço ou como direitos a benefícios futuros sob o controle da organização, são recursos controlados e capazes de gerar fluxos de caixa, gerar valores (IUDÍCIBUS, 1997).

Portanto, as *startups* devem fazer uso das ferramentas disponíveis para a proteção de sua propriedade intelectual, seja o registro da marca, programa de computador, patente, desenho industrial, Direito autoral etc., e mais, utilizem os instrumentos contratuais quando forem transferir tecnologia ou desenvolver produtos em parceria (PIMENTEL, 2005; PRADO, 1997).

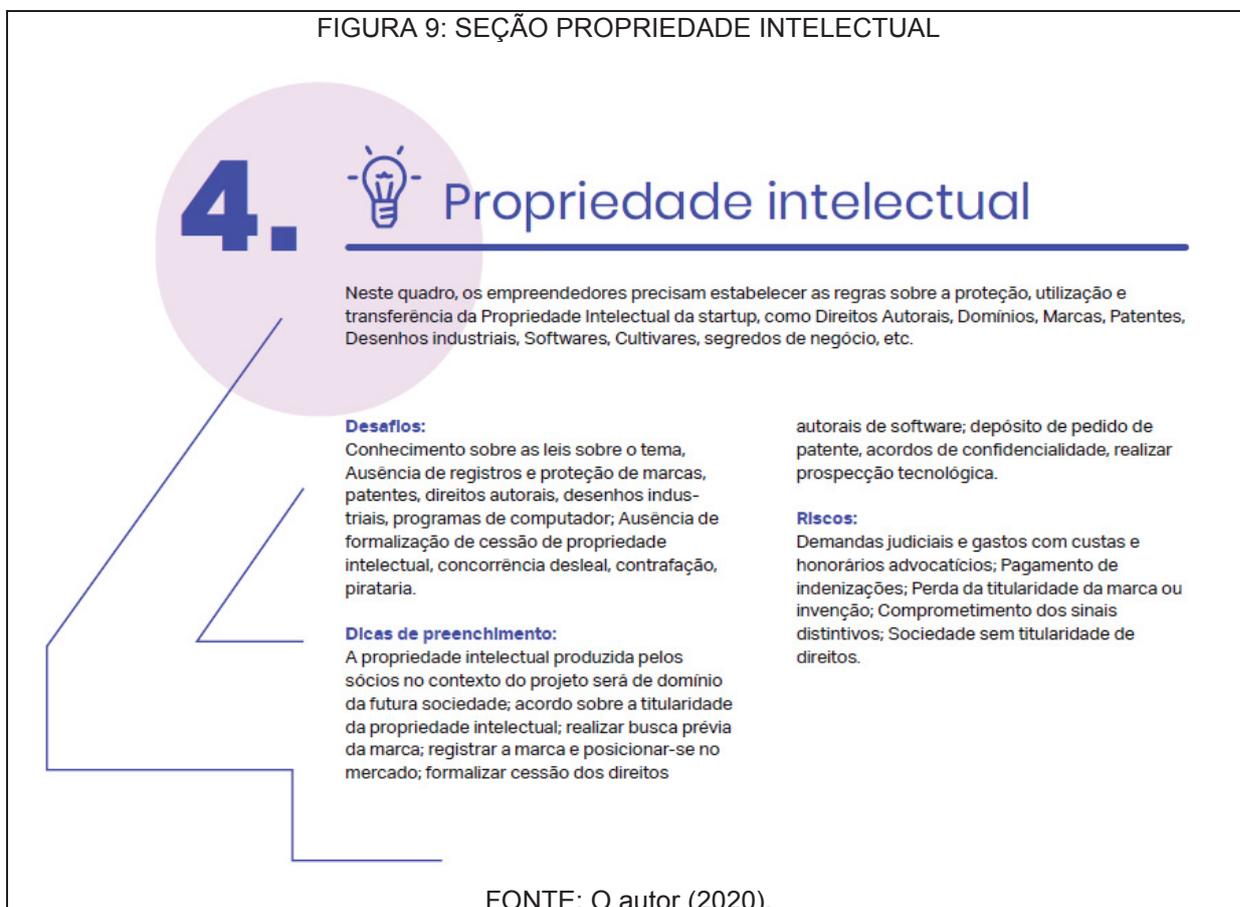
Aqui é relevante mencionar que a Lei Complementar nº 167, de 14 de dezembro de 2019, que instituiu o Inova Simples, como regime especial simplificado para as *startups*, com o objetivo de estimular a criação, formalização, desenvolvimento e consolidação destas como agentes indutores de avanços tecnológicos e da geração de emprego e renda, concedeu-lhes alguns benefícios

operacionais, dentre eles a possibilidade de terem nascimento jurídico simultaneamente ao pedido de registro de suas marcas e da concessão de patentes, além da garantia de trâmite prioritário na análise dos pedidos de patente por elas formulados (para aquelas cadastradas na Redesim).

Além disto, considerando que a propriedade intelectual (marcas, patentes, softwares, nomes de domínio, desenhos industriais etc.) é, por vezes, o maior ativo das *startups*, é preciso que desde o início os sócios fundadores já definam a quem pertencerá a titularidade da propriedade intelectual, evitando futuros litígios (TAKAGI; ALLMAN; SINJELA, 2008).

Desta feita, entre as principais questões jurídicas a serem observadas no início da atuação da *startup* está a proteção da ideia a ser executada e convertida em negócio: como se dará a proteção da propriedade intelectual? A titularidade da propriedade intelectual pertencerá ao sócio ou a *startup*? São necessários processos de registro? Será realizada prospecção tecnológica? e isto é objeto da seção 4 do Canvas.

FIGURA 9: SEÇÃO PROPRIEDADE INTELECTUAL



4.5 SOCIEDADE

Superada a fase preliminar do negócio, seja pelo recebimento de investimentos de terceiros, pela primeira contratação com cliente, pela contratação de equipe de colaboradores ou pelo interesse na participação de editais de fomento, a *startup* irá se registrar na Junta Comercial e adquirir personalidade jurídica própria (RODRIGUES, 2019).

O próprio crescimento orgânico da *startup*, com a intensificação de suas relações comerciais mantidas com clientes, fornecedores, investidores etc., demandará o surgimento de uma pessoa jurídica capaz de assumir obrigações em nome próprio, realizar pagamentos e firmar contratos (ODRIGUES, 2019).

A constituição formal de uma sociedade é importante porque embora o memorando de entendimentos seja um contrato preliminar, pressupondo a celebração de um contrato definitivo no futuro, na prática, sua celebração implica, por si só, a contratação de uma sociedade em comum entre os seus signatários (artigo 981 do Código Civil), vez que os empreendedores estão a somar esforços para o desenvolvimento da atividade empresarial visando a partilha de lucros (RODRIGUES, 2019).

E mais, a constituição da sociedade assume relevante importância quando se analisa o contexto do ponto de vista da responsabilidade civil, vez que enquanto não constituída sociedade com personalidade jurídica (artigo 45 do Código Civil), os sócios responderão solidária e ilimitadamente pelas obrigações sociais com seu patrimônio pessoal (REIS, 2018).

A sociedade transforma-se em um novo ser, estranho à individualidade das pessoas que participam de sua constituição, possuindo um patrimônio próprio, órgãos de deliberação e execução que ditam e fazem cumprir sua vontade. Seu patrimônio próprio assegura sua responsabilidade direta em relação a terceiros (REQUIÃO, 2010).

Dito isto, a distinção entre as diversas espécies de sociedades empresárias previstas em lei, muito mais do que teórica, tem impacto direto na escolha do tipo societário a ser adotado pelos sócios no desenvolvimento de determinada atividade, em razão dos direitos e obrigações a eles atribuídos e do regime de responsabilidade. Por esta razão as *startups* constituem-se, na maioria das vezes,

como sociedades empresárias, e não como empresas individuais (DUENING; HIRCH; LECHTER, 2015).

É importante ressaltar que a constituição em forma de empresa individual não é vedada ou proibida e que subsequentemente, mediante uma alteração contratual é plenamente possível converter a empresa individual em uma sociedade empresária (quando receber um aporte financeiro e, conseqüentemente, vir a englobar outro sócio).

O Direito brasileiro adota os seguintes tipos: sociedade em comum, sociedade em conta de participação, sociedade simples, sociedade em nome coletivo, sociedade em comandita simples, sociedade em comandita por ações, Sociedade Limitada Unipessoal, Empresa Individual de Responsabilidade Limitada, Sociedade Limitada e Sociedade Anônima (REBELO, 2013). À exceção da Sociedade em conta de Participação, cuja forma é voltada mais para a obtenção de capital e retorno ao investidor, as Sociedades Limitadas e as Sociedades Anônimas são os tipos societários mais adequados à realidade das *startups* brasileiras (REIS, 2018).

Grifa-se, ainda, que com o advento da Lei Complementar 167/2019 e a instituição do Inova Simples, as *startups* podem de forma facilitada e totalmente digital realizar a abertura e fechamento de sua estrutura, através da Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios (Redesim), recebendo o CNPJ de forma automática após o cadastro, cuja razão social constará “Inova Simples (I.S.)”.

O local destinado a sede da *startup* poderá ser “comercial, residencial ou de uso misto, sempre que não proibido pela legislação municipal ou distrital, admitindo-se a possibilidade de sua instalação em locais onde funcionam parques tecnológicos, instituições de ensino, empresas juniores, incubadoras, aceleradoras e espaços compartilhados de trabalho na forma de coworking”.

Layon Lopes da Silva (2016, p. 36) traz que a decisão do tipo empresarial e suas conseqüências variam de acordo primeiramente com o número de sócios presentes na *startup* e pelo tamanho da necessidade de captação de recurso de terceiros. A existência ou não de um investidor, bem como as formas pelas quais a *startup* pretende captar recursos de terceiros são de fundamental importância na opção pela constituição societária, pois cada tipo societário oferece mecanismos

diferentes de retorno e proteção aos envolvidos, sejam eles sócios ou investidores (BERTONCINI, 2018).

Além disto, é na definição do modelo societário, ao firmarem contrato ou estatuto social, que os sócios ou acionistas, vão definir com precisão todos os aspectos da empresa: como ocorrerá a distribuição de lucros e dividendos; regras de fiscalização da administração da sociedade; como ocorrerá a administração; formas de admissão, exclusão e saída de sócios; o exercício do direito de voto; dissolução e liquidação da sociedade; forma de apuração de haveres; compra e venda de ações; preferência na compra de ações, *tag along* e *drag along*; shot gun; etc.

O surgimento da sociedade tem como efeito limitar a responsabilidade dos sócios, separando seus patrimônios daquele da empresa e de suas dívidas e obrigações. Além disso, nesta seção são estabelecidas a existência (ou não) de diretoria, conselho de administração, conselho fiscal, delegação de poderes de gestão, manual de governança corporativa etc. (REIS, 2018).

FIGURA 10: SEÇÃO SOCIEDADE

5. Sociedade

Neste quadro, os empreendedores precisam definir qual será o tipo societário para a atividade empresarial, pensando nos regimes de responsabilidade dos sócios e na estrutura econômica, estabelecendo toda a organização interna no que diz respeito à governança corporativa, compliance, manuais, regulamentos, etc.

Desafios:
Sociedade irregular; Estrutura societária inadequada; Ato constitutivo omissivo e/ou irregular; escolha da sede; Poderes de Administração mal estruturados; Ausência de organização interna; desvio de poder; conflito de interesses, entre outros.

Dicas de preenchimento:
Decidir qual tipo societário melhor se afigura a atividade empresarial; acordo de cotistas ou de acionistas; quórum para tomada de decisões; direito de preferência e de primeira oferta; opções de compra e opções de venda; manualizar os procedimentos administrativos e financeiros; estabelecer pro labore; definir

cargos setorizados; responsabilidade civil dos sócios e administradores de sociedades por ações e limitadas; dever de sigilo e não competição.

Riscos:
Sanções administrativas pecuniárias ou de proibições do desenvolvimento da atividade; assembleias; Responsabilização ilimitada dos sócios; Dificuldades para investimentos; Abuso de poderes por administradores; Impossibilidade de retirada de certidões; Impossibilidade de participação em procedimentos licitatórios; Dificuldade na obtenção de financiamentos; Sanções de natureza criminal; entre outros.

FONTE: O autor (2020).

4.6. TRIBUTAÇÃO

Outro aspecto da realidade brasileira a se analisar com cuidado no âmbito das *startups* é o tributário. Segundo estudo da Heritage Foundation (2019, n.p.), o Brasil tem a 31ª maior carga tributária do mundo, correspondente 35,08% em termos gerais. Considerando os países da região latino-americana, o Brasil está em 2º lugar (atrás apenas da Argentina), estando o valor acima da média da OCDE (34,8%).

Ainda, estudos do Banco Mundial mostram que a complexidade da legislação tributária brasileira é tão grande que o país é reconhecido como aquele em que se gasta mais horas para pagar um tributo (MIGUITA, 2019).

Considerando as já tratadas barreiras de entrada aos mercados, caso não se atente às vicissitudes do Direito tributário brasileiro, buscando sempre os melhores regimes fiscais possíveis, a empresa nascente ficará à mercê da alta carga tributária que poderá impossibilitar o negócio.

Ferramenta ainda pouco difundida entre empresas nascentes, porém extremamente relevante do ponto de vista econômico, e plenamente lícita e admitida, é o planejamento tributário.

Esta atividade visa justamente analisar o empreendimento como um todo, passando pelas suas relações com colaboradores, fornecedores, consumidores, bem como a forma de distribuição de lucros, remuneração dos investidores, visando reduzir a carga tributária ao padrão legal mais favorável com a finalidade de tornar a startup mais competitiva (SANTOS; LOPES, 2017).

Diego Aubin Miguita (2019, p. 176) ressalta que as principais disposições tributárias que *startups* deveriam verificar são, em linhas gerais: (i) a possibilidade de adoção do Simples Nacional, que é um regime de tributação que centraliza tributos federais, estaduais e municipais em uma só alíquota, aplicável às micro e pequenas empresas; (ii) a possibilidade de trabalhar com a sistemática do lucro presumido para apuração do Imposto de Renda (IRPJ) e Contribuição Social sobre Lucro Líquido (CSLL), eis que opção muito simplificada e vantajosa para empresas desobrigadas de apuração de lucro real; (iii) a possibilidade de adoção do regime não cumulativo do PIS/COFINS, que permite o abatimento de valores já pagos em etapas anteriores; (iv) observância da tributação dos investidores, que pode ser diferenciada em relação a dos sócios; (v) todos os impostos incidentes sobre a atividade negocial (IPI, ISS, ICMS, etc).

O empreendedor deve conhecer o essencial da tributação de sua *startup*, afinal, este elemento sempre estará presente e interferirá diretamente nas finanças do negócio. O planejamento tributário é fundamental para evitar autuações, custos desnecessários e litígios (JUNIOR, 2016).

Diante disto, a seção 9 foi pensada para que o empreendedor possa analisar o regime tributário que melhor se afigura ao negócio (Simples Nacional, Lucro Presumido ou Lucro Real), analisando os tributos que influenciam o exercício da

atividade e a existência de incentivos e isenções fiscais, além da classificação tarifária de produtos e serviços, bem como das respectivas alíquotas e obrigações acessórias.

FIGURA 11: SEÇÃO TRIBUTAÇÃO



6.
Tributação

CANVAS JURÍDICO

Neste quadro, os empreendedores precisam definir qual o enquadramento tributário da empresa, bem como o regime tributário mais benéfico e todos os encargos fiscais, previdenciários e sociais que incidam em toda sua operação. É preciso ter conhecimento sobre o que deve ser pago, sejam os impostos diretos e/ou indiretos: impostos incidentes sobre o lucro, imposto de renda de pessoa jurídica, contribuição social sobre lucro líquido, impostos incidentes sobre receitas, PIS, INSS, ISS, ICMS, IPI, etc.

| | |
|---|--|
| <p>Desafios:</p> <p>Regime inapropriado; Ausência de planejamento tributário; Desconhecimento/descumprimento de obrigações tributárias; Ausência de suporte jurídico à contabilidade da sociedade; entre outros.</p> <p>Dicas de preenchimento:</p> <p>Realizar um planejamento tributário; Adequar regime ao novo faturamento; Pagar guia do Simples; Retirar Certidões para avaliar situação.</p> | <p>Riscos:</p> <p>Tributação mais elevada; multas pesadas pelo não recolhimento de tributos, possibilidade de atingir patrimônio dos sócios e administradores, repercussões criminais, não emissão de certidões de regularidade fiscal; Execuções, Penhoras e bloqueios de contas; Impossibilidade de participação em procedimentos licitatórios; Dificuldade de obtenção de financiamentos; Cadastro no CADIN.</p> |
|---|--|

FONTE: O autor (2020).

4.7. CONSUMIDORES

Ainda, dentre os ramos ora abordados, ressalta-se a relevância de se observar as disposições do Direito do consumidor. O Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078/90), na linha do que dispõe a Constituição de 1988, atribuiu tratamento especial ao consumidor, reconhecendo-o em posição de hipossuficiência frente às empresas.

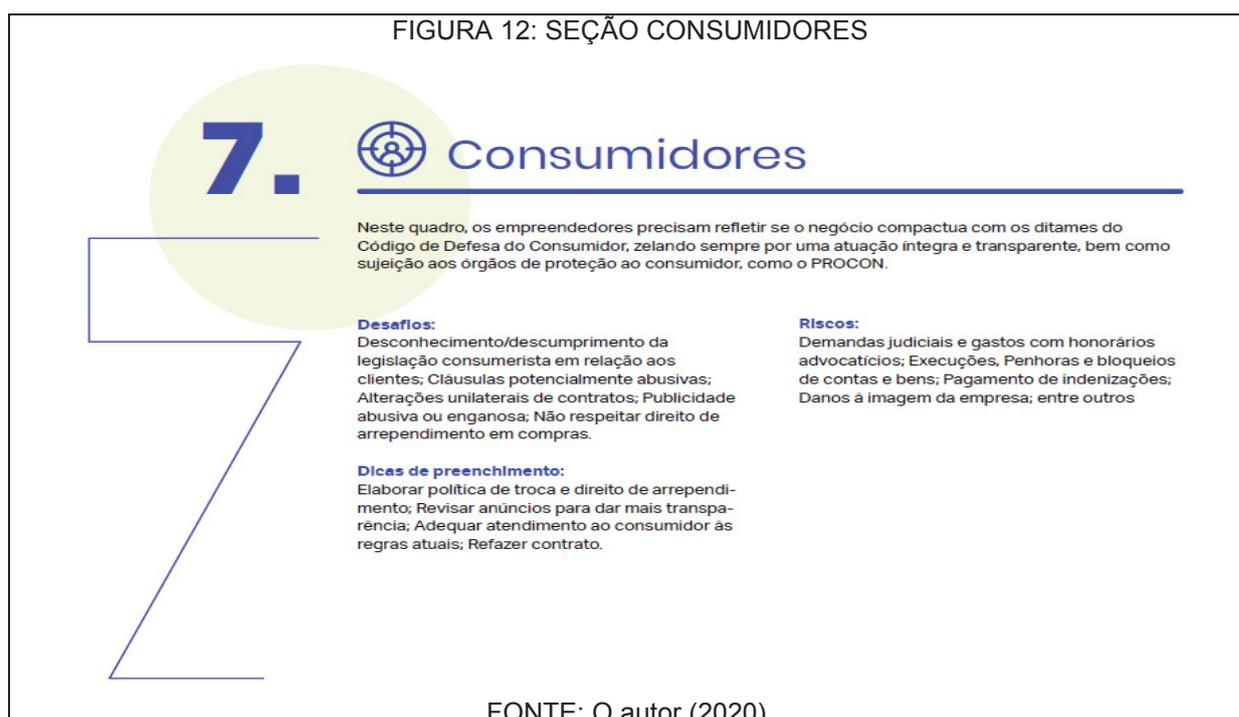
Neste sentido, a lei agrega uma série de deveres ligados não só à comercialização, como também ao atendimento e à divulgação de bens e serviços, cuja não observância poderá resultar não apenas em custos de indenização, devoluções e mesmo ações judiciais, como também poderá ferir irremediavelmente a fama da *startup* que visa estabelecer-se no mercado (AZEVEDO; COELHO, 2017).

Inclusive, tem-se falado em *compliance consumerista*, ou seja, uma consultoria jurídica tendo por meta a adaptação das práticas da empresa visando cumprir com exatidão todas as normas do Direito do consumidor. Esta prática é altamente recomendável em *startups* que visam consolidação de um bom nome em mercados competitivos.

Um planejamento consumerista englobaria, entre outras disposições, a elaboração de preços, a política de trocas de produto, a forma de anúncio dos produtos, a estruturação de um serviço de atendimento ao consumidor, entre outras disposições (SIQUEIRA; MICHELETTO, 2018).

Levando em consideração a lógica de *bootstrapping* das *startups* e o alto risco de insucesso do novo negócio a ser explorado, os empreendedores necessitam de instrumentos jurídicos capazes de minimizar a exposição a riscos de perda (NYBO, 2016).

Assim, como, na maioria dos casos, o relacionamento da *startup* com os clientes é obrigacional, faz-se necessária a definição dos tipos de contratos que serão usados para organização dessas relações: contrato de compra e venda, contrato de prestação de serviços, termos e políticas de garantia, de arrependimento e de troca, forma de anúncio dos produtos, a estruturação de um serviço de atendimento ao consumidor etc. (SIQUEIRA; MICHELETTO, 2018).



4.8 RECURSOS HUMANOS

Não é raro constatar em *startups* um certo desconhecimento sobre o risco de litigância trabalhista e como este pode ser um fator de grandes dificuldades (OIOLI, 2019; MEIRA, 2013). O respeito às normas trabalhistas demonstra a sustentabilidade e o comprometimento social do negócio em desenvolvimento, e influi diretamente na avaliação dos investidores (MORELLI, 2016).

Segundo Veiga e Penido (2019, p. 75) no início e meados do século passado a definição do regime de trabalho de uma empresa era tarefa simples e binária, em que bastava verificar a existência ou não de subordinação, definindo pela adoção do regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) naquele caso ou pela adoção do Código Civil de 1916 neste, a realidade mudou radicalmente no cenário contemporâneo.

Esta mudança de paradigma é ainda mais presente no mundo das *startups*, que justamente por se notabilizarem no uso de novas tecnologias, novas estruturas, inovações e na produção de conteúdo imaterial (a exemplo das *startups* de tecnologia na internet), necessitam de regimes laborais que correspondam a estruturas menos hierarquizadas, com tarefas menos predefinidas, em espaços menos rígidos (VEIGA; PENIDO, 2019).

Startups de estrutura mais tradicional, voltadas à criação de vínculos de mais longo prazo com seus colaboradores, poderão optar pelo contrato de trabalho típico da CLT, ou seja, pela constituição de uma relação de emprego.

Ainda assim, é importante verificar as novas modalidades de contrato trazidas pela Lei nº 13.467/2017 (conhecida por Reforma Trabalhista), a exemplo do registro como “trabalhador hipersuficiente” (art. 444) – para um contrato de disposições mais livres e fluídas em relação a trabalhadores portadores de diploma de nível superior e salário mais elevado -, ou do “teletrabalho” (art. 75-B) – em que o colaborador poderá trabalhar de casa, na modalidade *home office* –, uma das modalidades mais comuns em *startups* (VEIGA; PENIDO, 2019).

Empresas que possuem estruturas mais dinâmicas, marcadas por relações mais fugazes, que desejam o estabelecimento de uma relação de trabalho com menor carga tributária e trabalhista, ou mesmo que desejam oferecer uma remuneração direta mais convidativa à mão de obra qualificada diante da

desnecessidade do pagamento de certos encargos, podem optar pelos contratos de prestação de serviços (VEIGA; PENIDO, 2019).

Estes podem se dar a partir de uma relação entre a *startup* e uma pessoa física (no caso de representantes comerciais ou trabalhadores do gênero), ou entre a *startup* e uma pessoa jurídica, seja na modalidade de “pejotização” (visando a contratação de empreendedores individuais) seja na modalidade “terceirização” (contratando empresas para prestação de serviços através de seus próprios trabalhadores, e que não terão vínculo direto com a *startup*) (FIXEL, 2017).

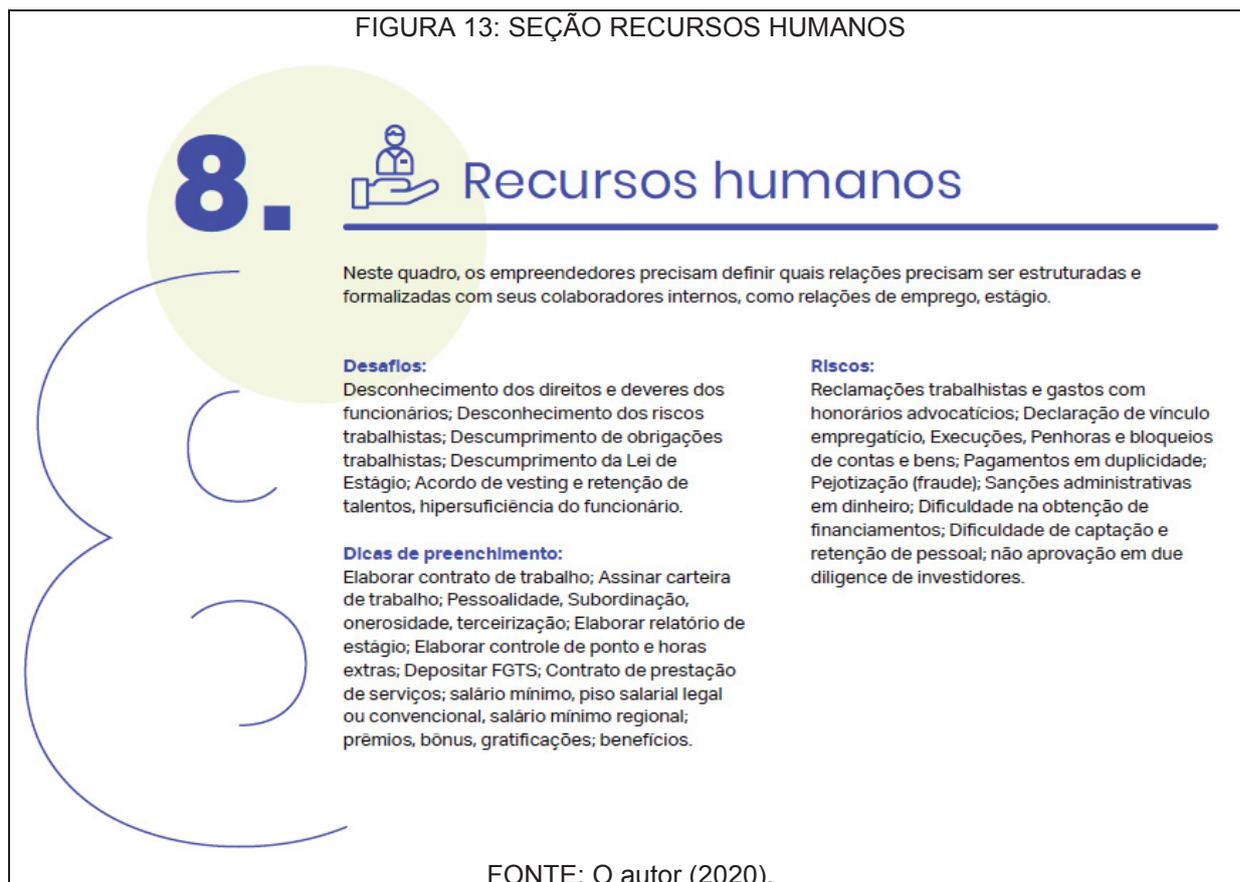
Ainda, sobretudo para altos funcionários, é possível a utilização da modalidade *vesting*, um mecanismo em que agentes específicos terão direito a uma determinada participação societária da empresa, cumpridas as determinações contratuais (notadamente o “investimento” de tempo e dedicação ao empreendimento) (SANTOS; LOPES, 2019).

Esta possibilidade já vem sendo admitida pela jurisprudência brasileira, notadamente quando formalizada por meio de instrumento de “opção de compra” de ações, dadas regras bastante claras. Esta é uma excelente opção para *startups* que visam atrair profissionais diferenciados sem possuírem capital suficiente para tal. Desta forma, se torna possível remunerar estes agentes pelo pagamento de quotas futuras, estimulando a produtividade e investimento de profissionais no negócio por meio de seu próprio trabalho (SANTOS; LOPES, 2019).

Ademais, o empreendedor precisa entender o que significam os custos, gratificações, benefícios dos funcionários e quando faz sentido iniciar negociações entre as partes, criando uma política de cargos e salários e de contratações, demissões e indenizações, tudo de modo a afastar ou minimizar os riscos trabalhistas e a eliminação de passivos indesejáveis (MORELLI, 2016).

Os empreendedores também precisam refletir sobre os tipos e formas das relações com seus colaboradores, optando pela mais vantajosa para o tipo de negócio conduzido, a fim de mitigar o risco de litigância e passivo trabalhista (MEIRA, 2013), e esta é a proposta da seção 8: quais as formas de contratação dos colaboradores? Quais os riscos da pejotização e da terceirização? Quais os encargos e benefícios em cada modalidade de contratação? Qual o piso salarial legal? *Stock options* são uma opção?

FIGURA 13: SEÇÃO RECURSOS HUMANOS



4.9 CONTRATOS

Outro passo importante é o planejamento contratual da *startup*. Invariavelmente será a partir da elaboração de contratos que a empresa conseguirá desenvolver sua atividade, adquirindo insumos, contratando serviços e mesmo comercializando seus produtos. A atividade empresarial, neste sentido, é um amplo sistema relacional do qual derivam diversas relações contratuais celebradas formal ou informalmente, como é o exemplo dos contratos verbais.

É relevante ressaltar que contratos verbais tem ampla validade e eficácia, eis que adota-se no país o princípio da liberdade da forma contratual, previsto no artigo 107 do Código Civil, também chamado de princípio do consensualismo. Portanto, via de regra, é dispensada a forma no propósito de dar a validade ao contrato, com exceção da forma decorrer de exigência legal (VENOSA, 2010).

No entanto, ainda que sejam válidos, é importante ressaltar que os contratos verbais geralmente não são a melhor opção quando se trata de busca por segurança jurídica e por previsibilidade nas relações (FORGIONI, 2018).

Mesmo quando decidem pelo contrato escrito, não raro empreendedores optam pela utilização de modelos contratuais baixados da internet, ocorrendo a contratação de forma genérica, sem cuidar das especificidades do caso concreto como a necessidade de existência de cláusulas com penalidades, as formalidades necessárias para rescisão, a previsão de garantias, entre outros (SANTOS; LOPES, 2017).

O contrato é o principal mecanismo legal no planejamento jurídico proativo para a prevenção de problemas (HAPIO, 2001). Neste ponto, o Direito não é mero mecanismo de controle, também funciona como elemento atrativo para o investimento, mitigando os riscos (MORETTI; OLIVEIRA, 2018).

Desta forma, é importante que empreendedores de *startup* busquem aconselhamento jurídico para suas contratações, formulando contratos de parceria, fornecimento, investimento, prestação de serviços, representação, entre outros, sempre de forma planejada, evitando custos adicionais posteriores com indenizações, ações judiciais ou mesmo descumprimentos por outras partes.

FIGURA 14: SEÇÃO CONTRATOS



9.
Contratos

CANVAS JURÍDICO

Neste quadro, os empreendedores precisam definir as relações com parceiros, fornecedores e prestadores de serviço, definindo sua estrutura e formalização.

| | |
|--|--|
| <p>Desafios:</p> <p>Ausência de contratos; Cláusulas com penalidades; Formalidades para rescisão; Obrigações não previstas em contrato; Ausência de poderes para assinatura de contrato; entre outros.</p> <p>Dicas de preenchimento:</p> <p>Elaborar Contrato de Prestação de serviços; Elaborar Contrato de Parceria; Formalizar cláusulas de multa por atraso, Confidencialidade, Cláusula de não solicitação; Formalizar cláusula de auditoria e prestação de contas; Contrato de licenciamento, Contratos colaborativos; Resolução de conflitos</p> | <p>Riscos:</p> <p>Demandas judiciais e gastos com custas processuais e honorários advocatícios; Execuções, Penhoras e bloqueios de contas e bens; Pagamento de indenizações; Celebração de contratos onerosos e assunção de multas contratuais; Conflitos com fornecedores e parceiros indispensáveis ao negócio; Cadastro nos órgãos de proteção ao crédito; Dificuldade na obtenção de financiamentos; Assumir responsabilidades não previstas; entre outros.</p> |
|--|--|

FONTE: O autor (2020).

4.10. INTERNET E PROTEÇÃO DE DADOS

Com a globalização, o desenvolvimento de novas tecnologias, o fenômeno da “informatização da sociedade” e a expansão do comércio eletrônico, os dados passaram a representar bens valiosos. Ativos cobiçados tanto pelos agentes privados quanto pelos governos, sua coleta possibilita a identificação e interpretação de informações, e através de algoritmos é possível traçar a dinâmica do inconsciente individual, isto é, os gostos, interesses e hábitos dos indivíduos, verdadeiro diferencial competitivo para maximizar e influenciar as decisões de consumo (CASTELLS, 2003; PENNA, 2019).

Se por um lado a tecnologia gerou avanços na forma que interagimos na sociedade, proporcionando ferramentas aptas a atender a urgência que impomos a nossas rotinas, por outro lado gerou um novo cenário de dimensões ainda pouco conhecidas em relação aos seus reais efeitos, com muitas incertezas.

Neste cenário, frente aos escândalos cada vez mais frequentes de vazamento, venda de dados sem consentimento dos consumidores/usuários e outras práticas desleais e atos de vigilância em massa, surgiram questionamentos sobre como as organizações fazem uso dos dados dos seus clientes, sobre a segurança das informações e o modo como os direitos fundamentais à privacidade, intimidade e liberdade de expressão serão preservados (CARVALHO ET AL, 2019).

Basta a leitura de algumas políticas de privacidade e termos de uso de provedores de aplicação para constatar que requerem a permissão para a coleta de dados e informações para finalidades injustificáveis e que por vezes não guardam qualquer relação com a utilidade daquele dispositivo.

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 tutela de maneira expressa, no art. 5º, a inviolabilidade da intimidade e da vida privada no âmbito jurídico. Notória é sua importância para o início da consolidação de uma nova consciência jurídica dos cidadãos em relação ao tratamento de suas informações privadas, bem como ao cuidado com a intervenção nas suas informações.

Diante de tais problemas decorrentes da coleta de dados pessoais, em que pese já contarmos com uma série de dispositivos legais (Marco Civil da Internet, Código de Defesa do Consumidor, Lei de Acesso à Informação, Lei do cadastro positivo), se verificou a necessidade de regulamentar a matéria, tendo o Brasil promulgado a LGPD – Lei 13.709/2018, que entrará em vigor em agosto de 2021.

Sob este viés, a fim de evitar transtornos e multas é fundamental que empreendedores definam a política de privacidade e seus termos de uso, o acesso e tratamento de dados, a anonimização, a atuação e a responsabilidade civil na internet, a guarda de registros de conexão e acesso, a configuração das contas para evitar ataques, os princípios da segurança da informação, observando os limites legais de disponibilização e armazenamento de dados e já se adequando aos termos da Lei 13.709/2018 .

Por fim, a seção 10 trata da internet e proteção de dados, suscitando a reflexão sobre a nova lei de proteção de dados, sobre os dados que serão coletados, se serão tratados, sobre como será procedida a guarda dos registros de conexão e acesso e quais as posturas para evitar ciberataques:

FIGURA 15: INTERNET E PROTEÇÃO DE DADOS

10.



Internet e proteção de dados

Neste quadro, os empreendedores precisam definir a política de privacidade e seus termos de uso, o acesso e tratamento de dados, a anonimização, a atuação e a responsabilidade civil na internet, guarda de registros de conexão e acesso, a configuração das contas para evitar ataques, os princípios da segurança da informação, observando os limites legais de disponibilização e armazenamento de dados.

Desafios:
Atuação sem contrato eletrônico; Coleta e Utilização indevida de dados; Conteúdo que viola direito de terceiros; uso de assinatura digital; anonimização; tratamento e acesso de dados; consentimento.

Dicas de preenchimento:
Elaborar Termos de Uso; Elaborar Política de Privacidade; Adequar site e contratos à Lei Geral de Proteção de Dados; Avaliar utilização e política de cookies.

Riscos:
Aplicação de multas; responsabilização por uso indevido de dados; responsabilização por descumprimento da legislação aplicável na internet; Ausência de provas para eventuais conflitos judiciais; entre outros.

FONTE: O autor (2020).

Ao se fazer o preenchimento de cada uma das seções, analisando e antevendo os desafios e riscos, os usuários poderão planejar suas ações, as *startups* estarão prontas e cientes da importância de formalizar instrumentos que lhes tragam maior segurança.

Ademais, o Canvas Jurídico, enquanto material didático e instrucional poderá ser utilizado para fins acadêmicos, servindo aos professores em dinâmicas de ensino, principalmente aos alunos dos cursos de Direito, levando-os a enxergar como os ramos do Direito se conectam, e que é preciso descomplicar a aplicação prática, a fim de que os empreendedores não os vejam como obstáculos mas como método para evitar conflitos, litígios, multas e demais penalidades.

Aliás, justamente por vislumbrar essa qualidade didática da ferramenta e objetivando que ela atinja o maior número de empreendedores e advogados, foi que se pensou em aplicar o Canvas Jurídico em uma solução tecnológica para aplicativos móveis.

É preciso o desenvolvimento e a aplicação de novas metodologias de ensino, que estimulem a mudança do modelo mental dominante, a inovação e a solução de conflitos reais, facilitando o aprendizado aos alunos.

4.11 PROJETO DE LAYOUT DE APLICATIVO MÓVEL

Após o desenvolvimento do Canvas Jurídico, se passou a trabalhar com um design de aplicativo, tornando a ferramenta mais interativa, e vendo nela a oportunidade de entender o empreendedorismo de *startups* e coletar dados para pesquisa futura.

Neste ponto, foi concebida a “Planar”, marca que pautou toda a criação visual do projeto (layout) de aplicativo móvel, a seleção das futuras funcionalidades, a definição da estrutura de navegação e o planejamento da configuração de ambientes.

A fim de proteger este ativo, foi procedido o depósito do pedido de registro da marca mista “PLANAR”, em 23 de outubro de 2019, perante o Instituto Nacional da Propriedade Intelectual, na classe de serviços NCL (11) 45 (serviços jurídicos; serviços de segurança para proteção física de bens tangíveis e de pessoas; serviços pessoais e sociais prestados por terceiros para satisfazer necessidades de indivíduos), pedido protocolado sob n.º 918521076 e deferido em 05 de maio de 2020, conforme publicação na RPI 2574:

FIGURA 16: PROCESSO DE REGISTRO DA MARCA PLANAR



BRASIL Acesso à informação Participe Serviços Legislação Canais

Instituto Nacional da Propriedade Industrial
Ministério da Economia

Consulta à Base de Dados do INPI [Início | Ajuda?] 1/0

» Consultar por: No.Processo | Marca | Titular | Cód. Figura]

Marca Meus Pedidos

Nº do Processo: **918521076**

Marca: Planar

Situação: Aguardando pagamento da concessão (em prazo ordinário)

Apresentação: Mista

Natureza: Produtos e/ou Serviço

| Publicações ? | | | |
|---------------|------------|---|-----|
| RPI | Data RPI | Despacho | Img |
| 2574 | 05/05/2020 | Deferimento do pedido | - |
| 2551 | 26/11/2019 | Publicação de pedido de registro para oposição (exame formal concluído) | - |

FONTE: O autor, (2020). Adaptação de consulta realizada no site do Instituto Nacional de Propriedade Industrial

Concebida a marca, definiu-se o layout de apresentação do aplicativo:

FIGURA 17: LAYOUT DE APRESENTAÇÃO DO APLICATIVO NA TELA DO APARELHO MÓVEL



Planar

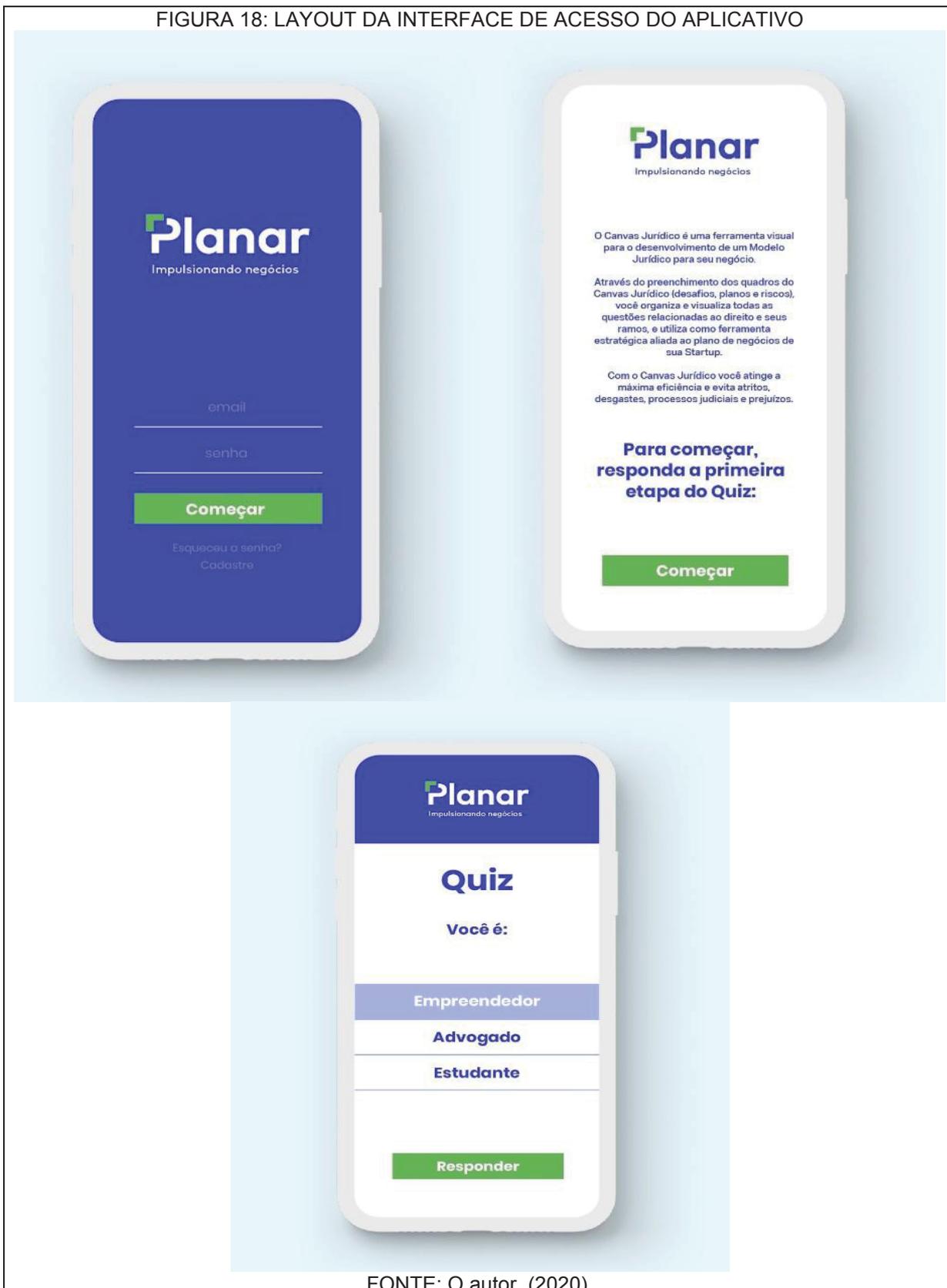
Planar

Planar Impulsionando negócios

FONTE: O autor, (2020).

A organização do aplicativo foi pensada na forma de “jornada”. Ao realizar o download do aplicativo o empreendedor, advogado, professor ou estudante irá preencher seu cadastro, aceitar termos de uso e políticas de privacidade e após acessará a interface, deparando-se com um breve resumo sobre o Canvas Jurídico, iniciando sua jornada respondendo um quiz:

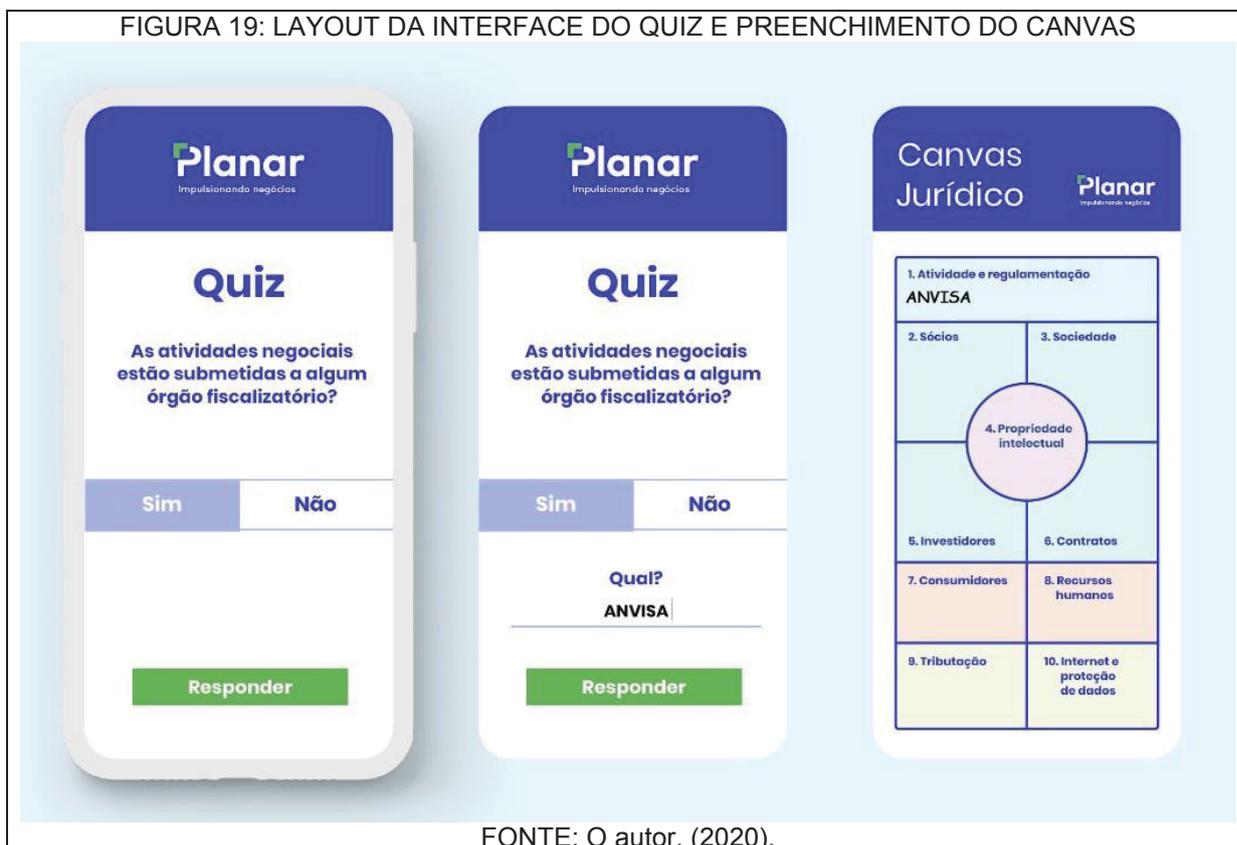
FIGURA 18: LAYOUT DA INTERFACE DE ACESSO DO APLICATIVO



FONTE: O autor, (2020).

A partir das respostas do quiz, dependendo da escolha do usuário, abre-se a possibilidade de preencher um campo com informações específicas, por exemplo:

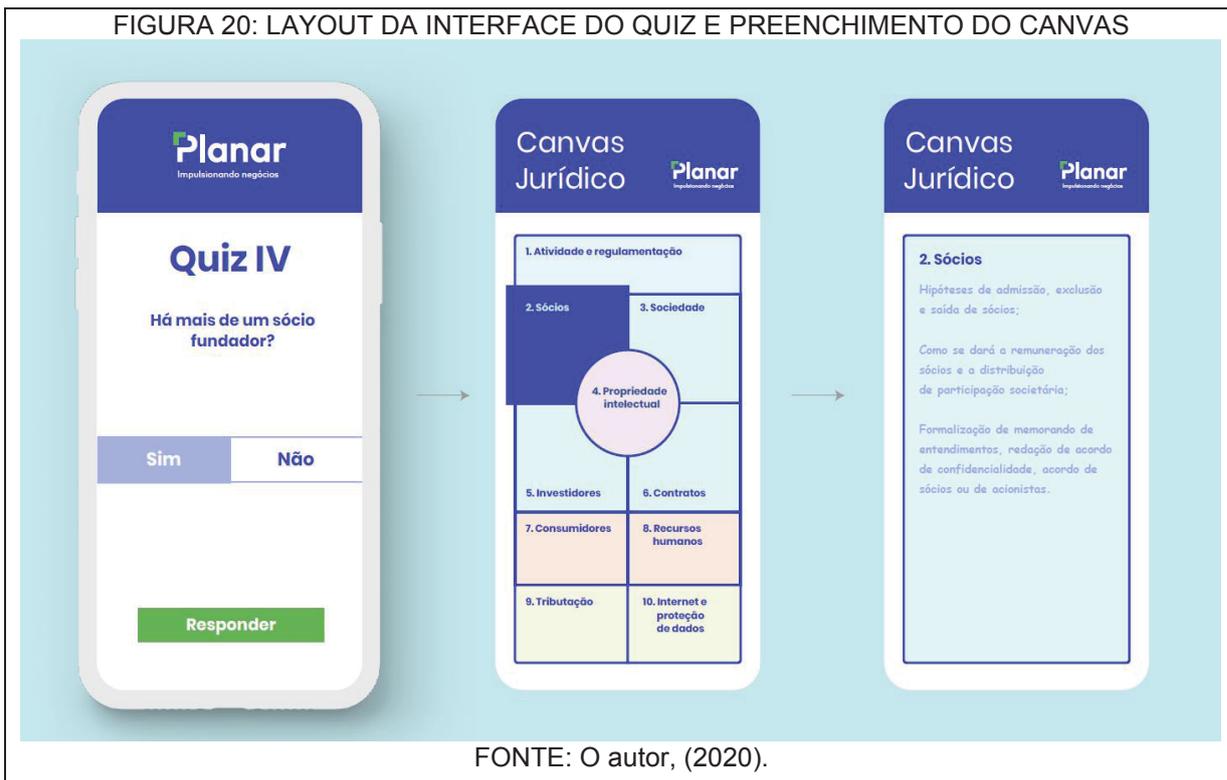
questionado se as atividades da *startup* estão submetidas a algum órgão fiscalizatório, se o usuário responder SIM, abrirá um campo para ele especificar qual órgão. Preenchido o campo, a informação será automaticamente transcrita na seção específica do Canvas Jurídico, qual seja, “Atividade e regulamentação”.



A ideia é que através do quiz o usuário já passe a se questionar sobre todos os aspectos jurídicos que devem ser planejados pela *startup* e que dependendo das suas respostas algumas seções já sejam preenchidas com sugestões.

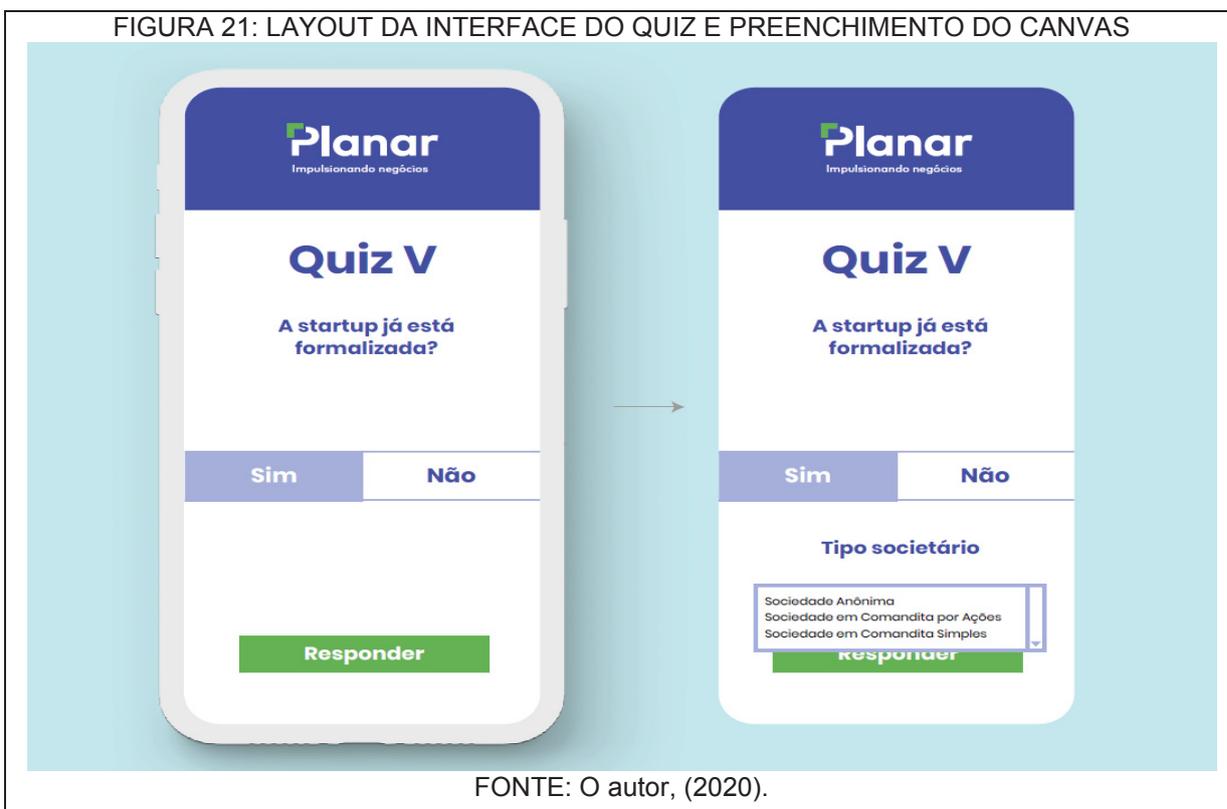
Dito isto, exemplifica-se mais uma vez: se diante da pergunta se há mais de um sócio fundador, o usuário marcar a opção SIM, automaticamente a seção “Sócios” do Canvas jurídico será preenchida com algumas situações que precisarão de acordo entre os sócios, dentre elas, as hipóteses de admissão, exclusão e saída dos sócios, as formas de remuneração e distribuição de lucros, os percentuais de participação, formalização de memorando de entendimentos e acordo de confidencialidade.

FIGURA 20: LAYOUT DA INTERFACE DO QUIZ E PREENCHIMENTO DO CANVAS



FONTE: O autor, (2020).

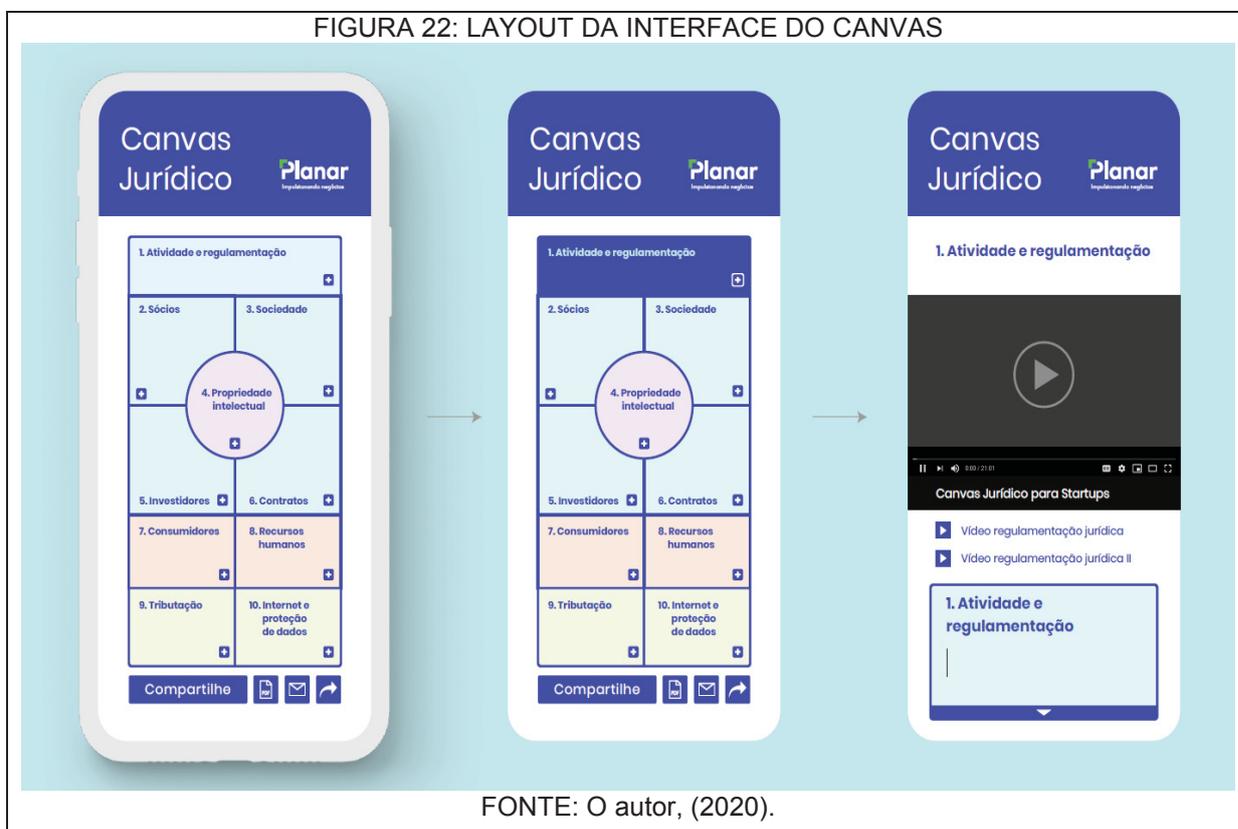
FIGURA 21: LAYOUT DA INTERFACE DO QUIZ E PREENCHIMENTO DO CANVAS



FONTE: O autor, (2020).

Respondidas todas as perguntas do quiz o usuário será direcionado ao próprio Canvas Jurídico, que terá alguns de seus quadros já preenchidos em virtude das respostas, conforme acima demonstrado. Para complementar o preenchimento

de cada um dos quadros, basta que o usuário clique sobre ele. Ao clicar haverá a opção de assistir um breve vídeo com uma explicação sobre as questões jurídicas a serem pensadas e discutidas em relação a esta seção.



As seções do Canvas Jurídico abrem para o preenchimento e o usuário pode compartilhá-lo com sua equipe ou terceiros, para preenchimento conjunto, enviar por e-mail ou salvar para prosseguir com o preenchimento em outro momento.

Após o preenchimento do Canvas Jurídico, o usuário tem a opção de salvá-lo, de criar um novo, compartilhá-lo ou imprimi-lo, e mais, há a opção de submeter o seu modelo de negócio para análise, a fim de obter mentoria. Aqui o intuito é avaliar as ideias e projetos de cada empreendedor e após análise de viabilidade escolher um número específico para mentoria e investimento.

Além disto, concluído o preenchimento do Canvas Jurídico, o aplicativo revela outras funcionalidades, como o acesso a conteúdos e cursos.

FIGURA 23: LAYOUT DA INTERFACE DO CANVAS



FONTE: O autor, (2020).

Frisa-se que o trabalho se restringe ao desenvolvimento do protótipo de design do aplicativo, reservando-se a sua programação e execução para projeto futuro, por esta razão não se adentra nas hipóteses de linguagem, plataformas de sistemas operacionais para a construção do aplicativo etc.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A *startup*, como qualquer outra empresa, possui necessidades jurídicas, das quais depende, inclusive, para garantir sua sobrevivência. Todavia, os empreendedores, apesar de cientes disso, não agem no sentido de saná-las. Isso se

dá por acreditarem que estes problemas são secundários e envoltos por burocracia que pode engessar o negócio, devendo ser precedidos pelo desenvolvimento do produto, serviço ou modelo de negócio.

Além disto, por muitas vezes encontrar-se em meio a incertezas jurídicas (por vezes seu produto ou serviço não está regulamentado), o empreendedor não confia no trabalho de advogados, considerando que estes não entendem suas necessidades. Ainda, a linguagem jurídica, excessivamente técnica, acaba afastando os empreendedores do enfrentamento de questões ligadas ao Direito.

As *startups* possuem alto potencial econômico e de inovação, entretanto, conforme pesquisas recentes, cerca de 25% delas não conseguem superar obstáculos e atingir seu pleno potencial por razões contratuais, societárias, de gestão ou de regulamentação. Desta feita, muitas acabam se somando às altas cifras de mortalidade precoce de empresas por razões que poderiam muito bem ser solucionadas por meio de um bom planejamento jurídico.

No momento em que os empreendedores se reúnem com o objetivo de constituir uma *startup* é necessário que se organizem e, para isto, a utilização de um planejamento jurídico capaz de regular a relação que se estabelecerá entre eles, com investidores, colaboradores, fornecedores, consumidores e mesmo com o fisco, minimizando a exposição a riscos de perda, revela-se estratégica.

A figura do Direito como uma burocracia inacessível, secundária e que atrasa o avanço empresarial, não cabe mais atualmente. É necessária uma visão do Direito como estratégia, ou seja, como ferramenta dinâmica capaz de auxiliar e facilitar as relações de empreendedores entre si e com terceiros.

Não basta ao empreendedor adotar cautelas e ter uma boa gestão, para se destacar em cenários de alta competitividade e aumentar as chances de sobrevivência no mercado, é preciso uma aproximação com o Direito e a realização de um planejamento jurídico, pensado estrategicamente, como técnica para prevenir litígios e fazer com que o negócio atinja máxima eficácia e eficiência.

Dito isto, espera-se através do material didático e instrucional desenvolvido como objeto desta pesquisa, denominado Canvas Jurídico, quadro com dez seções estruturadas, com aplicação de forma física ou através de aplicativo a ser programado futuramente, levar conhecimento de modo didático aos empreendedores, advogados e estudantes, demonstrando que uma *startup* que possui um planejamento jurídico pensado estrategicamente pode se destacar em

cenários de alta competitividade, aumentando as chances de sobrevivência no mercado.

Esta estrutura auxiliará os empreendedores na coleta de dados e a realizar os raciocínios para a composição de planos de ação, antevendo futuras implicações jurídicas. Ele correlaciona e integra blocos conceituais, com o objetivo de melhorar a eficiência de tarefas complexas e garantir a conexão real com o problema a ser resolvido.

Além disto, o material didático e instrucional poderá ser utilizado por professores e alunos dos Cursos de Direito, incentivando a comunicação e o compartilhamento de conhecimentos e o pensamento estratégico do Direito, deixando de lado modelos já defasados e simplificando a linguagem.

Ao finalizar este estudo, retomou-se a questão de pesquisa e percebeu-se que ela foi respondida e os objetivos, alcançados. Alguns pontos não foram conclusivos com a pesquisa, e como todo estudo acadêmico, o presente também possui limitações metodológicas e de ordem prática, sendo a primeira limitação o baixo número de pesquisas relacionando as causas de fracasso e descontinuidade precoce de startups a ausência de planejamento jurídico e por tratar-se de pesquisa qualitativa não foi realizada pesquisa com empreendedores para levantar em números as causas jurídicas que as afetam.

A segunda limitação é de que o material didático reflita o ponto de vista do pesquisador, apesar das medidas tomadas para assegurar a validade e a confiabilidade do trabalho aqui apresentado.

Este trabalho não pretendeu esgotar a temática, mas ser um passo no entendimento da realidade de um tipo de empresa crescente em todo o mundo. Por se tratar de um tema recente e um novo conceito de empresa, são necessárias novas teorias para o aperfeiçoamento da administração e gestão jurídica desse tipo de empresa.

5.1 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Por se tratar de um trabalho teórico, a validação desse estudo carece de etapas empíricas, dessa forma sugere-se a futura aplicação do material didático e instrucional a grupos de empreendedores de *startups* e para professores de Cursos de Direitos, de modo a proceder complementações no modelo concebido. A

validação auxiliará na verificação se a definição de estratégias jurídicas realmente tem o condão de auxiliar os empreendedores de *startups* na perpetuação do negócio.

Sugere-se aplicar o presente estudo à *startups* e passados dois anos apurar quais seguem exercendo atividades e quais foram descontinuadas, levantando as causas de eventual descontinuidade.

Sugere-se, por fim, a codificação do projeto de aplicativo móvel, de modo a difundir o material didático e coletar o maior número de informações sobre as *startups* e sobre as maiores causas de litígio em suas relações.

REFERÊNCIAS

ABVCAP. **Como funciona a indústria de private equity, seed e venture capital.** Disponível em: [www.abvcap.com.br/Download/Guias/2726.pdf]. Acesso em: 26.11.2019.

ADMINISTRADORES ONLINE. **Especial Startups.** 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/especial-startups-como-a-easy-taxi-se-transformou-no-maior-app-de-servicos-mobile-do-mundo/84513/>>. Acesso em: 27 mai. 2020.

AGUIRRE, J. R. B. **Responsabilidade e informação: efeitos jurídicos das informações, conselhos e recomendações entre particulares.** São Paulo: Ed. RT, 2011.

ANDRADE, L. 4 tipos de campanhas de crowdfunding. **Meu financiamento Coletivo.** 22 mai. 2015. Disponível em <https://meufinanciamentocoletivo.com.br/aprenda/4-tipos-campanhas-crowdfunding/>. Acesso em: 29 mai, 2020.

ANTUNES, A. M. S. Metodologia do estudo da trajetória de patenteamento da indústria de elastômeros através da elaboração de uma base de dados (1970-2000). In: **WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO**, 3., 2002. Anais... São Paulo: KM Brasil, 2002.

ASCARELLI, T. Problemas das sociedades anônimas e direito comparado. São Paulo: Quorum, 2008.

AREND, Marcelo; CARIO, Silvio Antonio Ferraz; ENDERLE, Rogério. Instituições, inovações e desenvolvimento econômico. Pesquisa & Debate. **Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Economia Política.**, v. 23, n. 1 (41), 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS (ABStartups). **Tudo que você precisa saber sobre startups.** 2017. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/2017/07/05/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

AZEVEDO, L. N. C. de A.; COELHO, P. F. **A realidade do compliance para consumidores** .2017. Disponível em: <<https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/a-realidade-de-compliance-para-consumidores>>. Acesso em: 04 jan. 2020.

AZEVEDO, J. C. da R. G. de. **Inovação, startups e o direito.** in JÚDICE, L. P. NYBO, E. F. Direito das startups. Curitiba: Juruá, 2016.

BAGNO, R. B.; SALERNO, M. S., SILVA, D. O. Models tiewh grapgical representation for innovation management: a literature review. **R&D Management**, v. 47, n. 4, p. 637-653, 2017.

BELKAHLA, W.; TRIKI, A. Customer knowledge enabled innovation capability: proposing a measurement scale. **Journal of knowledge management**, v. 15, n. 4, p. 648-674, 2011.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Plano de Negócios**: fundamentos processos e estruturação. São Paulo: Atlas, 2011.

BERTONCINI, R. J. Resolução de conflitos societários: Retirada e Exclusão de sócios. In: MORETTI, E.; OLIVEIRA, L. A. G. (Org.). **Startups**: Aspectos Jurídicos Relevantes. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018

BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A. **Plano de negócios**: estratégia para micro e pequenas empresas. São Paulo: Manole, 2012.

BLANK, S. **Why the lean start-up changes everything**. Harvard business Review, Canadá: mai. 2013. Disponível em: <https://www.academia.edu/18092954/Why-the-Lean-Startup-Changes-Everything_S_Plank_HBR-052013>. Acesso em: 20 jan. 2020.

BOTREL, S. **Fusões & aquisições**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e outras alterações legislativas. D.O.U., Brasília, de 15.12.2006, republicado em 31.01.2009 e republicado em 06.03.2012.

BRASIL. **Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016**. Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional e outras alterações legislativas. D.O.U., Brasília, de 28.10.2016.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. D.O.U., Brasília, de 11.01.2002.

BURTON, S. A vantagem de contratos com linguagem clara. **Harvard Business Review Brasil**. 2018. Disponível em: <<https://hbrbr.uol.com.br/contratos-com-linguagem-clara/>>. Acesso em: 28 de mai. 2020

BURTON, Shawn. A vantagem de contratos com linguagem clara. **Harvard Business Review Brasil** - Digital - Março 2018 - Ed. nº 9603. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/contratos-com-linguagem-clara/>. Acesso em 10/05/2020.

CALZAVARA, M. B.; PAULA, B. M. Propriedade Intelectual. In: TEIXEIRA, T; MOREIRA LOPES, A.; TAKADA, T. **Manual jurídico da inovação e das startups**. Editora JusPodivm, 2019.

CANOVAS, M. C. **Planejamento estratégico de uma startup de mídia online** / M. C. Canovas -- São Paulo, 2015. 146 p. Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

CARVALHO, Fabíola Pinto Coelho Solha de. **Aspectos institucionais e legais da transferência internacional de tecnologia na América Latina**. 2017.

CARVALHOSA, M. **Comentários à lei de sociedades anônimas**. 4. ed. rev. E atual. São Paulo: Saraiva, 2011.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Tradução Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2003

CHARLAND, A.; LEROUX B. Mobile Application Development: Web vs. Native. *Communications of the ACM* 54(5): 49-53. Disponível em: <http://cacm.acm.org/ez31.periodicos.capes.gov.br/magazines/2011/5/1_07700-mobile-applicationdevelopment/fulltext>. Acesso em 03 set. 2020.

CHARLES, R. G.; DAVID, L. Collaborative innovation with customers: A review of the literature and suggestions for future research. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 1, p. 63–84, 2012.

CHESBROUGH, Henry; ROSENBLOOM, Richard S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and corporate change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

CHRISTENSEN, C.; BOWER, J. L. Disruptive Technologies: Catching the Wave. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 73, n. 1, p. 43-53, jan./fev. 1995.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL – CGI.br. Pesquisa sobre o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nos domicílios brasileiros – TIC Domicílios 2016 . São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2017a. Disponível em: <http://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/TIC_DOM_2016_LivroEletronico.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2020.

CORRALES, M.; FENWICK, M.; HAPIO, H. (Ed.). **Legal Tech, Smart Contracts and Blockchain**. Springer, 2019.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CRETELLA NETO, J. **Da cláusula penal nos contratos empresariais - Visão dos tribunais brasileiros e necessidade de mudança de paradigma**. São Paulo: Revista de Processo, vol. 245, 2015.

CRISTOFARO, A. L. R. **Os efeitos Jurídicos do Memorando de Entendimentos no Brasil**. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/25097/os-efeitos-juridicos-do-memorando-de-entendimento-no-brasil/1>>. Acesso em: 18 jan. 2020.

CRUZ, Sebastião. **Ius. Directum (directum): derecho (derecho, diritto, droit, direito, recht, right, etc.)**. Coimbra: Coimbra, 1971.

CUMMING, D. J.; JOHAN, Sofia A. **Venture Capital and Private Equity Contracting: An International Perspective**. Burlington: Elsevier, 2009.

DADALT, L. (2019). As startups e a geração de empregos. Recuperado em: <https://www.genteemercado.com.br/as-startups-e-a-geracao-de-empregos/>.

DATA SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas**, 2016. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/>. Acesso em: 28 de jan. 2020.

DUDA, R. et al. **Elaboração de aplicativos para Android com uso do App Inventor: uma experiência no Instituto Federal do Paraná – Câmpus Irati**. R. B. E. C. T., vol 8, Ed. Sinect, jan-abr.2015.

DUENING, Thomas N.; HISRICH, Robert A.; LECHTER, Michael A. **Technology Entrepreneurship: Taking Innovation to the Marketplace**. Academic Press, 2056.

FALCÃO, J. P. de A. Uma visão 360° do direito brasileiro aplicável às *startups*. In: JÚDICE, L. P (coord). **Direito das startups**. Vol II. Curitiba: Juruá, 2017.

FEDERICI, R. **Cautelas na revisão de acordos de confidencialidade**. 2011. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI130588,31047-Cautelas+na+revisao+de+acordos+de+confidencialidade>. Acesso em 20.Jan.2020.

FEIGELSON, B. NYBO, E. F. FONSECA, V. C. **Direito das startups**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

FIXEL, R. Y. Direito do trabalho e empreendedorismo “Reflexão trabalhista diante da iniciativa de empreender”. In: **Startups e Inovação, Direito no Empreendedorismo**. Coord. Tarcisio Teixeira e Alan Moreira Lopes. São Paulo, Manole, 2017.

FRANCA FILHO, Marcílio Toscano. **A Cegueira da Justiça: Diálogo Iconográfico entre Arte e Direito**. Porto Alegre: Sergio Antônio Fabris Editora, 2011.

FONSECA, V. C.; DOMINGUES, J. O. Financiamento de startups: aspectos econômicos dos investimentos de alto risco e mecanismos jurídicos de controle. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, vol. 9, n. 1, janeiro/abril 2018.

FORGIONI, P. A. **Contratos empresariais: teoria geral e aplicação**. 3. ed. rev., atual. e ampl. - São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2018.

FRANCISCATO, F. T et al. Avaliação dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem Moodle, TelEduc e Tidia-ae: um estudo comparativo. **RENOTE-Revista Novas Tecnologias na Educação**, v. 6, n. 1, 2008.

GABRICH, F. de A. **Inovação no Direito**. Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2012.

GEN – Startup Genome. Global Startup Ecosystem Report, 2019. Recuperado em: <https://startupgenome.com/reports/global-startup-ecosystem-report-2019/>.

GIL, Maria Gabriela Sobral. **Estudos de caso: implantação de sistemas ERP-uma análise crítica à luz da metodologia de Project Management**. 2002. Tese de Doutorado.

GINSBURG, S. Designing the iPhone user experience: a user-centered approach to sketching and prototyping iPhone apps. Boston: Addison-Wesley, 2011.294p.

GITAHY, Y. Afinal, o que é uma startup. **Revista Exame**. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup>>. Acesso em: 04 de jun., 2020.

GODET, M. A.; MONTI, R; MEUNIER F.; ROUBELAT, F. “caixa de ferramenta” da prospectiva estratégica. Lisboa: **CEPES**, 2000.

GOMES, F. A. **Manual do direito empresarial**. 6. ed. ver., atual. e ampl. - Salvador: JusPodivm, 2017.

GRIMALDI, M., et al., The patent portfolio value analysis: A newframework to leverage patent information for strategic technology planning, Technol. Forecast. Soc. Change (2014), <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2014.10.013>.

GSMA. DISPONÍVEL EM <https://static.poder360.com.br/2019/09/the-mobile-economy-2019.pdf>

GUNTER, G. A. et al . Language learning apps or games: an investigation utilizing the RETAIN model. Rev. bras. linguist. apl., Belo Horizonte , v. 16, n. 2, p. 209-235, 2016.

Haapio, H. Quality and e-commerce: Online sales, automated contracts, and legal issues. Software Quality Professional; Dec 2001; 4, 1; Technology Collection, pg. 19.

HARTMANN, G., et al. **Cross-platform mobile development**. Tribal, Lincoln House, The Paddocks, Tech. Rep. 2011. Disponível em: <<https://wss.apan.org/1539/JKO/mole/Shared%20Documents/Cross-platform%20Mobile%20Development.pdf>>. Acesso em 18 de jun. 2020.

HARTMANN, V. H. A . **Startup**: uma nova forma de empreender. Brasília, 2013.

HERITAGE, Foundation. **Index of economic freedom**. 2020. Disponível em: <<https://www.heritage.org/index/ranking.aspx>>. Acesso em: 04 de jun. 2020.

HOOLEY, G.; PIERCY, N. F.; NICOLAUD. B. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4 ed. São Paulo: Pearson, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2019.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 5ª edição. Editora Atlas, São Paulo, 1997.

JÚDICE, L. P. **Direito das startups**. Vol II. Curitiba: Juruá, 2017.

JÚDICE, L. P. NYBO, E. F. **Direito das startups**. Curitiba: Juruá, 2016.

JUNIOR, A. C. Planejamento tributário para startups no Brasil. In: **Direito para empreendedores**.Org. Luiza Rezende. São Paulo: Editora Évora, 2016.

KLOEPFER, M. **Informationsrecht**. Munich: Beck, 2002.

KUNSCH, M. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2002.

KUPFER, D.; TIGRE, P. B. Modelo SENAI de prospecção: documento metodológico. Capítulo 2: prospecção tecnológica. In: **ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO CINTERFOR**. Papeles de La Oficina Técnica. Montevideo: OIT/CINTERFOR, nº 14, 2004.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LA PORTA, R. *et al.* The law and economics of self-dealing. **NBER Working Paper**, n. w11883, 2005.

LEMOS, A. C. F. V. De et al. **O planejamento estratégico como ferramenta competitiva**. 2004.

LUPION, R. **Boa-fé objetiva nos contratos empresariais: contornos dogmáticos dos deveres de conduta**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2011. p. 46-47.

MACIEL, M. R. **M&A aspectos gerais sobre fusões e aquisições no mercado de startups**. In TEIXEIRA, T; MOREIRA LOPES, A.; TAKADA, T. Manual jurídico da inovação e das startups. Editora JusPodivm, 2019.

MAGRETTA, J. Why Business Models Matter?. **Harvard Business Review**, 80(5), 86-92, 2002.

MAMEDE, G.; MAMEDE, E. C. Manual de Redação de Contratos Sociais, Estatutos e Acordos de Sócios. São Paulo: editora Atlas S.A., 2015.
manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

_____. **Empresas Familiares: o papel do Advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2014.

MORETTI, E.; & OLIVEIRA, L. A. G. (2018). Startups: Aspectos Jurídicos relevantes. Rio de Janeiro: Lumen Juris.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**, v. 5, 2003.

MARTINS, T. S.; GUINDANI, R. A. **Estratégia e competitividade**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

MAURICI, C.E. **Prospecção Tecnológica Brusque**. Programa Prospector. 2004. Disponível em <<http://amigonerd.net/humanas/administracao/prospeccao-tecnologica-programaprospector>>. Acesso em: 15.jan. 2020.

MAYERHOFF, Z. D. V. L. Uma análise sobre os estudos de prospecção tecnológica. *Cadernos de Prospecção*, v. 1, n. 1, p. 7-9, 2008.

MEIRA, S. L. **Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2013.

MELLO, M. B. de. **Teoria do Fato Jurídico: plano de existência**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MIGUITA, D. A. Tributação das *startups*. In: OIOLI, E. F. **Manual de Direito para Startups**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019.

MINTZBERG, H. QUINN, J. N. **The Strategy Process: concepts, contexts and Cases**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995. *Apud* MARTINS, Tomas Sparano; GUINDANI, Roberto Ari. **Estratégia e competitividade**. Curitiba: InterSaberes, 2013;

MIRAGEM, B. **A proteção da confiança no direito privado: notas sobre a contribuição de Cláudia Lima Marques para a construção do conceito no direito brasileiro**. São Paulo: Revista de Direito do Consumidor. Vol. 114/2017, p. 397 – 407, 2017.

MORAES, M. A. de. **Acordos pré-contratuais. Um estudo sobre seus efeitos jurídicos e sua relevância**. Lisboa, 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10451/26363>>. Acesso em: 20.Jan. 2020.

MORETTI, E.; OLIVEIRA, L. A. G. (orgs.). **Startups: Aspectos Jurídicos relevantes**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 6, p. 726-735, Jun 2005.

MOZZAQUATRO, P. M.; MEDINA, R. D. Mobile learning engine moodle adaptado aos diferentes estilos cognitivos utilizando hipermídia adaptativa. *RENTE-Revista Novas Tecnologias na Educação*, v. 8, n. 2, 2010.

NERY, R. M. de A.; JUNIOR, N. N. **Instituições de Direito Civil**, vol. III. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2016.

NEVES JUNIOR, P. C. **Laboratório de inovação (ijusplab) e legal design no poder judiciário**. Revista de Direito e as Novas Tecnologias, vol. 1/2018, Out – Dez 2018.

NOGUEIRA, C. R. de A. T.; ALMEIDA, M. R. de A. Plano de Negócios e Planejamento Estratégico: Ferramentas que geram vantagem competitiva. Uma abordagem sobre o BSC enquanto ferramenta estratégica aplicada à Escola do Design. Tese apresentada no VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração – www.convibra.com.br, 09/11/2011, <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2710.pdf>, acesso em 13 mai. 2020.

NOGUEIRA, V.; ARRUDA, C. **Causas da mortalidade de startups brasileiras**. Núcleo de Inovação e Empreendedorismo, Fundação Dom Cabral, 2014.

NUNES, C. R. P. **Memorando de entendimento visando à transferência tecnológica entre sociedades empresárias: análise jurídica**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: < <https://www.jfrj.jus.br/sites/default/files/revista-sjrj/arquivo/461-2043-1-pb.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2020.

NYBO, E. F. **Memorando de Entendimentos para pré-constituição de uma startup**. in JÚDICE, L. P. NYBO, E. F. Direito das startups. Curitiba: Juruá, 2016.

OIOLI, E. F. **Manual de Direito para Startups**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019.

OLIVEIRA, M. L. de L. **A aurora na formação dos contratos: a oferta e a aceitação do clássico ao pós-moderno**. Revista de Direito Privado, vol. 15/2003, p. 242 – 272, Jul - Set 2003.

OLIVÉRIO, J. O. P. **Acordo de Confidencialidade, Não Competição e Não Solicitação: A Proteção de Informações Estratégicas e a Restrição à Liberdade Criativa e a Livre-Iniciativa**. In: JÚDICE, L. P.; NYBO, E. F. (Org.). Direito das Startups. Curitiba: Editora Juruá, 2016.

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. Dissertação (Mestrado). Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento., Universidade Federal de Santa Catarina, 2011

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Inovação em Modelos de Negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 6ª reimpressão, 2013.

_____. **Business Model Generation - inovação em modelos de negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2011.

PAESANI, L. M. **Manual de propriedade intelectual**: direito de autor, direito da propriedade industrial, direitos intelectuais sui generis. São Paulo, Atlas, p. 66, 2012.

PALMIERI, M.; SINGH, I.; CICCETTI, A. Comparison of cross-platform mobile development tools. In: 2012 16th **International Conference on Intelligence in Next Generation Networks**. IEEE, 2012. p. 179-186.

PEREIRA, F. G. F. et al. Construção e validação de aplicativo digital para ensino de instrumentação cirúrgica. *Cogitare Enferm.* 24: e58334, 2019.

PIMENTEL, Luiz Otávio. **Propriedade intelectual e universidade: aspectos legais**. Fundação Boiteux, 2005.

POPE, E. The difference between a startup and a small business. Disponível em: <<https://generalassemb.ly/blog/difference-between-a-startup-and-a-small-business/>>. Acesso em: 15.06.2016.

POPP, C. **Responsabilidade civil pré-negocial: o rompimento das tratativas**. Curitiba: Juruá, 2001.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 7a edição – 29a reimpressão, 1986.
_____. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
_____. O que é estratégia. *Harvard Business Review*. v. 74, n. 6. 1997, p. 61-78.

REBELO, N. S. *A Sociedade Empresária e a captação de recursos de private equity e venture capital: Estudo interdisciplinar do financiamento empresarial*. Buqui Livros Digitais, 2013.

REIS, E. V. de A. **Startups: análise de estruturas societárias e de investimento no Brasil**. São Paulo: Almedina, 2018.

REQUIÃO, R. **Curso de direito comercial 2**. Editora Saraiva, 2017.

RIBEIRO, L. M. **Análise das barreiras à entrada e estratégias competitivas nos mercados das startups da Região Metropolitana de Porto Alegre**. 2016.

RIBEIRO, M. C. P. JUNIOR, I. G. **Teoria geral dos contratos: contratos empresariais e análise econômica**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015.

RIES, E. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilização a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas** [tradução Texto Editores]. Rio de Janeiro: LeYa, 2012.

RIZZARDO, A. **Contratos**. 6 ed. Editora Forense, 2006.

RODRIGUES, J. C. Responsabilidade civil na internet. In TEIXEIRA, T; MOREIRA LOPES, A.; TAKADA, T. **Manual jurídico da inovação e das startups**. Editora JusPodivm, 2019.

SAMBASIVAN, D., et al. **Generic framework for mobile application development**. Internet (AH-ICI), 2011 Second Asian Himalayas International Conference on.

Disponível em:

<<http://ieeexplore.ieee.org/ielx5/6104277/6113924/06113938.pdf?tp=&arnumber=6113938&isnumber=6113924>> Acesso em 05 de jun. 2020.

SANTOS, K. dos; LOPES, A. M. Canvas jurídico para startups: ferramenta de planejamento jurídico. In: **Startups e Inovação, Direito no Empreendedorismo**. Coord. Tarcisio Teixeira e Alan Moreira Lopes. São Paulo, Manole, 2017.

SANTOS, K. dos; LOPES, A. M. Desmistificando o *vesting*. In: LOPES, A. M.; TEIXEIRA, T.; TAKADA, T. **Manual jurídico da inovação e das startups**. Salvador: Editora JusPodvim, 2019.

SANTOS, L. C. dos. Aspectos societários do equity crowdfunding no Brasil e o ecossistema das startups. *Revista de direito bancário e do mercado de capitais*, vol. 87/2020, p. 13 – 41, jan – mar, 2020.

SCHNEIDER, G. P.; SHIPP, L. Ninth Edition. 2010.

SCHREIBER, D. et al. **No jogo do mercado**: o caso de uma startup gaúcha. *REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)* [online]. 2016, vol.22, n.2, 2016.

SCHUMPETER, J. A. *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York, Toronto, London: McGraw-Hill Book Company, 1939.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis, 2005.

SILVA, C. G. et al.. O perfil dos empreendedores nas startups: um estudo de caso na incubadora tecnológica de Santa Maria. In: **2o Fórum internacionalecoinovar**, Santa Maria, 2013. Anais. Santa Maria: 2009.

SILVA, L. L. **O desenvolvimento de um chatbot para auxiliar na identificação e listagem de normas do BACEN para fintechs de crédito**. 2019.

SIQUEIRA, F. de P. de; MICHELETTO, F. Compliance consumerista: uma relação de credibilidade entre a entidade corporativa e o consumidor. **Revista de Direito, Globalização e Responsabilidade nas Relações de Consumo**, v. 4, n. 2, p. 71-87, 2018.

SPINA, C. A. **Investidor-anjo**: guia prático para empreendedores e investidores. São Paulo: Versos, 2012.

STEINER, R. C. **Descumprimento Contratual: boa-fé e violação positiva do contrato**. São Paulo: editora Quartier Latin do Brasil, 2014.

TAKADA, T. A. Startups - contrato de mútuo conversível em quotas sociais. *Revista de Direito Empresarial*, vol. 19/2016, p. 151 – 159, Out / 2016.

TARTUCE, F. **Manual de direito civil: volume único**. 7.ed. rev., atual e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2017.

TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 172- 194, Apr-Jun 2010.

TEIXEIRA, E. G. **A influência das Capacidades Dinâmicas de Inovação de Serviço no desempenho de startups brasileiras**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humana, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio Grande do Sul, 2018.

TEIXEIRA, T.; LOPES, A. L.; TAKADA, T. **Manual Jurídico da Inovação e das Startups**. Salvador: Editora JusPodivm, 2019.

TEPEDINO, G.; OLIVA, M. D. **Controle de Abusividade de Cláusula de Eleição de Foro**. Revista de Direito do Consumidor, vol. 109/2017, p. 187 – 205, Jan. – Fev. 2017.

TESCH, Renata. **Qualitative research: Analysis types and software**. Routledge, 2013.

TUTIKIAN, P. D. S. **O silêncio na formação dos contratos: proposta, aceitação e elementos da declaração negocial**. Porto alegre: Livraria do Advogado, 2009. p. 132.

VEIGA, M. G.; PENIDO, K. Contrato com colaboradores. In: OIOLI, E. F. **Manual de Direito para Startups**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019.

VENOSA, S. de S. **Direito Civil: Teoria Geral das Obrigações e Teoria Geral dos Contratos**. 10. ed. São Paulo. Atlas. 2010.

_____. **Direito Civil: contratos em espécie**. São Paulo: Atlas, 2013.

VIEIRA, L.; AUGUSTO LIMA MOURÃO, P. e CARTER MANICA, A. **Acordos de confidencialidade (NDA) em startups**. Revista de direito da empresa e dos negócios. fls. 37-75, 2018.

WHITE, J. Going native (or not): Five questions to ask mobile application developers. **The Australasian medical journal**, v. 6, n. 1, p. 7, 2013.

WIKSTRÖM, K. et al. Business models in project business. **International Journal of Project Management**, v. 28, n. 8, p. 832-841, 2010.

XAVIER, W. G.; CANCELLIER, E. L. P. L. **Atividades de monitoramento em empresas de startup de base tecnológica na indústria do turismo**. Análise, Porto Alegre, v. 19, n. 2, p. 107- 119, jul./dez 2008.

YOSHIDA, N. D. **A Prospecção do Futuro como Suporte à Busca de Informações para a Decisão Empresarial: um estudo exploratório**. 2011, Tese de Mestrado, USP, São Paulo.

ANEXO 1: CANVAS JURÍDICO: aplicando o direito de forma estratégica para *startups*

ANEXO 2: CENAS E TELAS DO LAYOUT DO APLICATIVO