

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

RENATA MALAGOLI ROCHA

EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NA JORNADA DA STARTUP:
um *framework* da sintonia entre os processos

Orientadora: PROF. DRA. LUCIANE MENEGUIN ORTEGA

SÃO PAULO
2016

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

RENATA MALAGOLI ROCHA

EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NA JORNADA DA STARTUP:
um *framework* da sintonia entre os processos

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Prof. Dra. Luciane Meneguim Ortega

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Rocha, Renata Malagoli.

Empreendedorismo e inovação na jornada da startup: um framework da sintonia entre os processos / Renata Malagoli Rocha. – São Paulo, 2016.

123 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2016.

Orientador: Luciane Meneguín Ortega.

1. Empreendedorismo. 2. Inovação. 3. Startups. 4. Processos. 5. Framework. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD 658.421

Aos Nucitos, Rafa, Lalas e Lucas, pelo exemplo e
companheirismo de sempre.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar aos meus Nucitos, papai e mamãe, que sempre me incentivaram a ser cada vez mais e melhor. Que nunca mediram esforços para que eu me realizasse e, conseqüentemente, os realizasse. Um obrigada carinhoso pelo último mês de elaboração deste trabalho, quando me abrigaram novamente para que eu pudesse ter foco. Obrigada Rafa e Lalas, simplesmente por colocarem a régua lá em cima e me fazerem correr atrás, por serem um exemplo. Somos agora uma família de mestres e doutores!

Ao Lucas agradeço de forma especial. Pelo amor de cada dia, pelo carinho, por me ajudar a ter foco e não desistir, pelo exemplo diário de dedicação, inteligência e persistência. Te quero sempre do meu lado nessa jornada: você, eu, Clovis e Clotilde. Vamos juntos e adiante, meu bem.

Este trabalho não seria possível também se não fossem meus amigos-sócios. Construimos juntos uma história linda e de muito sucesso, quanto orgulho! A começar por Chopas, Bêja e Leozinho que, mais irmãos do que sócios, toparam que fôssemos juntos no desafio de deixar uma grande empresa e carreira definidas para entrarmos no universo novo de empreender. Foi lindo!

Depois, aos amigos Japão, Bolívia e Leo Santos. Sem a garra e vontade de empreender de vocês essa história não teria nem começado. A vocês e aos professores, obrigada por terem persistido no que depois veio a ser o nosso negócio. Gratidão igual aos amigos cariocas e paulistanos que apostaram na startup logo de cara e ajudaram muito para que ela sucedesse. Um obrigada especial ao amigo Alberto que, com seu dom ímpar de alinhamento, reforçava nossa crença diária na empresa que estávamos construindo e, mais que isso, nos lembrava a cada minuto da importância da inovação.

Este trabalho é fruto da união da prática e da academia. Esses anos de volta à Universidade não teriam sido tão divertidos e proveitosos se não fosse a presença de uma turma diferenciada. Em especial, obrigada Andrea, Irina e Debs pela amizade e risadas, Mr. Francesconi e Artur pelo exemplo e conhecimento.

Obrigada Lu, pela orientação, direcionamentos e paciência. Principalmente por ter acreditado no meu trabalho. Por também ter apostado em mim, agradeço ao Geraldo Toledo: sem seu apoio, professor, não teria nem começado essa jornada acadêmica.

“O que os empreendedores têm em comum não é determinado tipo de personalidade, mas um compromisso com a prática sistemática da inovação”

Peter Drucker

RESUMO

O objetivo principal do trabalho foi analisar e organizar dois movimentos que coexistem ao criar uma startup: empreender e inovar. Verificar se a estruturação de uma startup (o empreender) pode ser entendida como um processo de inovação e compreender como as ferramentas propostas na teoria para esses dois temas podem convergir para um fluxo único de ações. E assim, à luz da literatura, e baseando-se em um caso prático, propor um *framework* que ajude a empresa a se organizar nesses dois níveis: estruturação e de inovação. Para tanto, através de uma abordagem exploratória-descritiva qualitativa, foi realizada uma pesquisa-ação utilizando o caso de uma startup de tecnologia brasileira fundada por alguns estudantes de pós-graduação, que ao longo de sua jornada incorporou novos sócios e executivos a fim de se estruturar e promover intensa inovação para o mercado brasileiro de varejo digital. Desse modo, foi possível analisar na prática e com alto nível de detalhe e profundidade os dois processos que aconteceram de forma concomitante: a evolução da startup como empresa e o processo interno de inovação para o lançamento dos produtos. Para que esse contexto prático pudesse ser analisado e, ao final, transformado em proposta de atuação na forma de *framework*, a revisão bibliográfica trata de temas como empreendedorismo, startups e processos de inovação, bem como algumas ferramentas de execução e gestão de empresas. Assim, através da pesquisa-ação em um caso prático real foi possível concluir que pode existir um fluxo macro que rege o desenvolvimento de uma startup, desde a descoberta da oportunidade, passando por sua estruturação, até sua formalização e lançamento ao mercado em que vai atuar, e que, além disso, é possível propor a junção de processos empreendedores e de inovação ao mesmo tempo. A simbiose entre fluxos de empreender e inovar em um caminho único conduz o novo empreendimento em uma direção onde o mesmo cumprirá etapas que o solidifiquem, sem esquecer que a inovação é um processo contínuo.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Inovação, Startups, Processos, *Framework*.

ABSTRACT

The main objective of this project was to analyze and organize two movements that coexist during the creation of a startup: entrepreneurship and innovation. Verifying whether the structuring of a startup (entrepreneurship) can be recognized as a process of innovation and an understanding of how the tools proposed within the theory for these two issues can converge for a single flow of actions. As such, considering the existing published work on the subject, and based upon a practical case, a framework is proposed that helps the startup organize itself on the two levels of organization and innovation. Therefore, by means of a qualitative exploratory-descriptive approach, a research-action was undertaken using the case of a Brazilian technology startup created by a group of post-graduate students. Along its trajectory the startup included new partners and executives with the aim of structuring and promoting a high level of innovation for the Brazilian digital retail market. By means of this approach, it was possible to analyze practically - as well as in great degree detail and depth - the two processes that took place concurrently: the evolution of the startup as a company, and the internal process of innovation for the launch of the products. In order for this practical process to be analyzed and transformed into a proposal for action in the form of a framework, the study of writings on the issue covers matters such as entrepreneurship, startups and innovation processes, as well as a number of tools used in the implementation and management of companies. Thus, by means of the research-action in a real practical case, it was possible to conclude that a macro-flow can exist which regulates the development of a startup (from the discovery of the opportunity, moving through the structuring, and on to its formalization and debut in the market in which it intends to operate) that can combine enterprise processes and innovation at the same time. The symbiosis between the entrepreneurship and innovation processes along a single path, guides the new enterprise through stages that firmly establish it, without forgetting that the innovation is an ongoing process.

Keywords: Entrepreneurship, Innovation, Startups, Processes, Framework.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura do trabalho	20
Figura 2: Estrutura teórica do trabalho.	21
Figura 3: Os principais componentes no ecossistema do empreendedorismo.	25
Figura 4: Tipos de empreendedores.	27
Figura 5: Domínios do ecossistema empreendedor.	30
Figura 6: A mudança de foco da gestão de inovação ao longo do ciclo de vida da empresa.	44
Figura 7: O processo de inovação.	45
Figura 8: Modelo simplificado do processo de inovação.	45
Figura 9: Correlação de literaturas – Compilado de teorias para esclarecimento das etapas.	46
Figura 10: De onde vêm as inovações?.....	48
Figura 11: Fluxo dinâmico de <i>effectuation</i>	50
Figura 12: Formulação das linhas estratégicas da empresa: comparativo.	53
Figura 13: Matriz de Ansoff.	54
Figura 14: A estratégia de Porter.	55
Figura 15: Estratégia de Hax e Wilde.	57
Figura 16: Quadro de modelo de negócios em uma página.	59
Figura 17: Diferentes abordagens para o desenvolvimento do produto.	62
Figura 18: Ciclo de validação.	64
Figura 19: Ciclo contínuo de mensuração de objetivos	69
Figura 20: Procedimento metodológico.....	82
Figura 21: O modelo de Sarasvathy aplicado à realidade dos empreendedores da Black Box – Fase 1.	86
Figura 22: O modelo de Sarasvathy aplicado à realidade dos empreendedores da Black Box – Fase 2.	89
Figura 23: Quadro societário final da Black Box.	92
Figura 24: Resumo da sessão de revisão de Plano Estratégico feito em 2013	94
Figura 25: Desdobramento das novas diretrizes do Plano estratégico.....	95
Figura 26: Estrutura organizacional em 2013 e metade de 2014.....	97
Figura 27: Estrutura organizacional de 2014 e 2015.	97
Figura 28: Desdobramento da diretriz de inovação e diferenciação de produtos.	99
Figura 29: Conexão entre os processos de empreender, inovar e startup.	106
Figura 30: <i>Framework</i> para gerir a inovação em <i>startups</i>	107
Figura 31: Proposta de <i>framework</i> detalhada em níveis táticos e operacionais.....	109

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do nascimento de empresas.	22
Gráfico 2: Ciclo de vida da inovação.....	41
Gráfico 3: A curva da difusão de novos produtos/serviços.	67
Gráfico 4: O que as buscas internas dos 50 sites americanos mais evoluídos conseguem encontrar.	88
Gráfico 5: Evolução da receita da startup ao longo dos anos	103
Gráfico 6: Evolução da participação dos produtos na receita da startup ao longo dos anos.	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Fases de uma startup	43
Tabela 2: Comparativo entre diferentes abordagens estratégicas clássicas.	58
Tabela 3: As fases da inovação e a gestão do conhecimento.....	72
Tabela 4: Componentes chave para criação de uma organização inovadora.....	73
Tabela 5: Os arquétipos estruturais de Mintzberg e suas implicações para a inovação.	75
Tabela 6: Tipologia da pesquisa.	83
Tabela 7: As inovações da Black Box à luz do processo proposto por Bessant e Tidd (2015).	101
Tabela 8: Quadro de estrutura, funcionários, produtos e clientes da empresa.....	103

SUMÁRIO

FICHA CATALOGRÁFICA.....	4
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Justificativa.....	15
1.2 Problemas e questões de pesquisa	17
1.3 Objetivos e contextualização da pesquisa	18
1.4 Estrutura do trabalho.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 Empreendedorismo	22
2.1.1 Características dos empreendedores e suas organizações.....	26
2.1.2 Contexto e ambiente para empreendedorismo	28
2.1.3 Processos e estágios para criação de um novo empreendimento.....	31
2.2 Startups.....	33
2.3 Inovação	36
2.3.1 Tipos de inovação	39
2.3.2 Aspectos-chave da inovação	40
2.3.3 Startups, inovação e empreendedorismo.....	42
2.4 Inovação como um processo: a potencial correlação com as fases de uma startup	44
2.4.1 A geração ou busca por ideias	47
2.4.2 A fase de seleção ou escolha da inovação	51
2.4.3 A etapa de implementação	60
2.4.4 Captura de valor.....	65
2.5 Gestão do conhecimento	69
2.6 Inovação e organização.....	73
3 METODOLOGIA.....	77
3.1 Natureza da pesquisa: tipologia relacionada aos objetivos.....	77
3.2 Características da pesquisa: tipologia quanto à fonte de informação e abordagem do problema.....	78
3.3 Abordagem e Método da pesquisa: tipologia relacionada aos procedimentos de coleta	79
3.4 A estruturação da pesquisa-ação.....	81
3.5 Limitações do trabalho	83
4 ANÁLISE DE CASO: CORRELAÇÃO ENTRE TEORIA E PRÁTICA	85
4.1 As origens.....	85
4.2 O pivoteamento e o nascimento de uma startup	87
4.3 A empresa: sua evolução	90
4.3.1 Organização e crescimento	96
4.3.2 Eficiência e diferenciação	98
4.4 A empresa: captura de valor.....	102
5 INTERVENÇÃO, RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	105
5.1 Um <i>framework</i> proposto para gestão da inovação em startups	106
5.2 Intervenção: aplicação do <i>framework</i> na realidade na <i>startup</i>	111
6 CONCLUSÃO.....	113
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	119

1 INTRODUÇÃO

As várias possibilidades de se definir, classificar e tipificar um empreendedor já denotam quão multifacetado e amplo pode ser esse personagem, segundo Filion (1999), que o descreve como motor do sistema econômico, detector de oportunidade de negócio, criador de empreendimentos, aquele que corre riscos, informante do mercado em relação aos novos elementos, dentre outras definições.

O empreendedorismo tem se consolidado no Brasil e no mundo como um importante fator de desenvolvimento econômico e social, e pode ser diretamente ligado à fonte de emprego e renda para população. Um levantamento feito e divulgado pela empresa Serasa Experian (2016) mostra alguns números relevantes:

No primeiro quadrimestre de 2016, o país contabilizou 674.975 novas empresas, o maior registro de abertura de empresas para o período desde 2010, São Paulo segue em primeiro no ranking, representando 28,1% do total, de acordo com o Indicador Serasa Experian de Nascimento de Empresas.

De acordo com a pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2014), o que em geral se observa no Brasil é a consolidação do empreendedorismo como uma fonte alternativa de renda na falta de um emprego formal, compreendendo negócios que são em geral mais simples e nem sempre inovadores. Segundo essa pesquisa, a baixa participação de empreendimentos inovadores em sua totalidade pode ser explicada ao se considerar que os desafios na jornada do empreendedor inovador são, em geral, maiores, e o potencial retorno financeiro será mais trabalhoso.

Porém, a pesquisa GEM (2014) quando comparada com a pesquisa GEM do ano anterior (2013) permite afirmar que houve uma melhora, ainda que pequena, na participação da inovação nos empreendimentos iniciados no país. Mesmo representando uma parcela pequena no total dos empreendimentos (taxa de 2,7%), os negócios que possuem pelo menos duas características inovadoras já são mais de 3,6 milhões no Brasil.

Dentro desse contexto estão as visões em particular que serão exploradas neste trabalho: a do empreendedorismo vinculado à inovação e a conexão desses dois temas a um recente movimento mundial – o surgimento das startups.

Historicamente, foi Schumpeter (1928) quem lançou o campo do empreendedorismo associando-o à inovação e relacionando-o ao desenvolvimento econômico. Segundo o autor, o empreendedor é o agente de mudança, com plena capacidade de explorar as novas oportunidades pela soma de distintos recursos ou diferentes combinações de um mesmo recurso.

Em seu artigo sobre a instabilidade do capitalismo, Schumpeter (1928) fala sobre a importância do empreendedor em se preocupar, mais do que em crescer junto com a população e a evolução da sociedade, em gerar lucro através da inovação, reorganizando os processos e o modo de produzir, diminuindo custos e otimizando a produção. Para o autor, inovação é uma forma não científica de promover o progresso econômico através da utilização dos recursos de forma diferente à que vinham sendo utilizados até então. Inovar significa produzir a um menor custo por unidade, desconstruindo o fluxo de produção comum e criando outro (Schumpeter, 1928, p. 378).

A temática da inovação nos dias atuais vem tomando uma proporção de relevância não somente nas práticas empresariais, como também na academia. Inovar tem sido apresentado como algo essencial para o mercado. Segundo Nonaka & Takeuchi (1995), quando as empresas inovam, elas estão criando conhecimento e gerando informações que, quando levadas novamente ao ambiente externo, recriam seu meio. Nessa mesma linha, os prêmios Nobel de Economia Kenneth Arrow e Robert Lucas (apud Cruz, 2008) argumentam que a inovação e a criação do conhecimento tecnológico são componentes essenciais do desenvolvimento econômico mundial, considerando que ambos podem crescer sem limites e com constantes aumentos de produtividade. Corroborando ainda com essa visão, Miler e Côté (2008) afirmam que promover o surgimento de novos negócios inovadores acelera a geração de valor e ajuda a manter o equilíbrio entre empreendimentos. Ademais, segundo esses autores, inovações com base científica geram, além dos próprios produtos, propriedade intelectual, que por sua vez faz o círculo girar e promover mais e mais inovações.

Sendo assim, mais do que um processo ou uma ferramenta, a inovação passa a ser um meio, um caminho para o empreendedor não tradicional, para aquele que representa, segundo dados relatados anteriormente (GEM, 2014), uma minoria nos casos de empreendedorismo no Brasil.

Dentro da parcela de empreendedores que conseguem relacionar empreendedorismo e inovação, há os que estão ainda buscando descobrir um modelo de negócios que possa ser repetido e escalável e trilhar caminhos completamente novos e muitas vezes ainda não explorados. Esse é o empreendedor que está gerando um novo negócio, uma nova empresa inovadora que atualmente é denominada startup. Para Blank e Dorf (2014), as startups são essas organizações temporárias que estão em busca de um modelo de negócio que possa escalar e ser replicável, e possa, ainda, se provar o mais rápido possível ou ser capaz de perceber sua insustentabilidade, encerrando suas atividades ou mudando de rumo.

É nesse contexto de startups, de criação de novas empresas que estão ao mesmo tempo promovendo um novo produto (inovação) e se provando, buscando um modelo de negócios ideal e escalável em um ambiente cheio de incertezas, que surge a motivação para o presente trabalho.

Para Ries (2012), os fluxos existentes para governar uma startup devem ser sempre flexíveis e precisam permitir readequações sempre que necessário. Portanto, quando a inovação e a estruturação do novo empreendimento se dão ao mesmo tempo, essa premissa não deve mudar. Torna-se, portanto, importante garantir que, concomitantemente ao desenvolvimento da estratégia do novo empreendimento e à construção do seu modelo de negócio, esteja sendo desenvolvida a inovação, tudo através de fluxos flexíveis e entregas permissíveis de ajustes.

Sendo assim, o desafio é analisar e organizar dois movimentos que coexistem nesse processo: empreender e, ao mesmo tempo, inovar. Encontrar, portanto, um processo que consiga convergir em um fluxo único de ações, desde as definições de um novo negócio até a criação de um novo produto ou serviço dentro de uma startup, é a motivação principal deste trabalho. Considerando a necessidade de flexibilidade já abordada, além de recursos escassos e da informalidade, atributos muito característicos dessas novas empresas, esse fluxo único de ações traria contribuições relevantes ao contexto das startups.

1.1 Justificativa

Atualmente várias novas empresas são criadas em busca da validação de algum novo modelo de negócio que seja rentável. Para Ries (2012), ainda que essas empresas disponham de

capital intelectual qualificado e de grandes ideias a falha na criação de empresas bem-sucedidas pode estar diretamente ligada a falta de um processo estruturado de inovação.

Segundo Ries (2012), em um ambiente empreendedor no setor tecnológico, por exemplo, o tempo possui um ritmo acelerado. Um período de cinco anos pode representar um histórico de nascimento, desenvolvimento e consolidação – ou morte – de uma empresa inovadora. Os processos e estruturas dessas empresas precisam, portanto, acompanhar esse ritmo e seu ciclo de vida.

Uma pesquisa feita pela Fundação Dom Cabral (2015) fala sobre a percepção de que existe hoje uma forma de empreender que é diferente da forma com que as empresas agiam até a década de 90. Empresas nesse modelo de constante validação, agora conhecidas como startups (ou empresas nascentes), apresentam características particulares, tanto no que diz respeito aos seus objetivos, desde sua criação, quanto ao contexto no qual são criadas e se desenvolvem. Essas empresas carregam consigo um grande potencial de mudar a curva de toda uma economia, caso consigam permanecer no mercado. E esse é um grande desafio. Como são empresas que assumem o risco de inovar desde a concepção do negócio, enfrentam desafios bastante particulares para que consigam se firmar no mercado e, de fato, atingir um crescimento contínuo e duradouro.

Sendo assim, as startups estão inseridas em um contexto novo e têm características peculiares (Fundação Dom Cabral, 2015); logo, o conhecimento até então já produzido, na prática e na literatura sobre estruturação de empresas e gestão de inovação em empresas clássicas, precisa ter as mesmas especificidades ou sofrer adequações para que seja aderente a esse novo contexto.

Motivada pela necessidade de entender se há fatores críticos de sucesso ou fracasso comuns às startups, a Fundação Dom Cabral (2015) fez uma pesquisa que trouxe como conclusão as possíveis causas de mortalidade das startups brasileiras. Nela se avaliaram as características das startups sob o ponto de vista do empreendedor, da empresa e do ambiente no momento da sua criação. O resultado da pesquisa mostrou que pelo menos 25% das startups morrem num período igual ou inferior a um ano, pelo menos 50% das startups morrem em até 4 anos de vida e, por fim, até 75% das empresas nascentes morrem em até 13 anos. O estudo correlaciona essa mortalidade a alguns fatores como (Fundação Dom Cabral, p. 9):

- Número de sócios: o número de sócios envolvidos na operação é um fator de alto risco. Há indícios de que esse insucesso esteja relacionado ao número de sócios existentes decidindo e gerenciando a empresa. Um grande número de sócios pode tornar os processos mais burocráticos e morosos e logo, impedir o sucesso e sobrevivência da empresa.
- Volume de capital: Os dados mostram que investir uma grande quantidade de capital antes que a nova empresa comece a faturar aumenta as suas chances de insucesso.
- Local de instalação: A análise dos dados mostra que estar instalada em uma aceleradora, incubadora ou em um parque tecnológico representa um fator de proteção para a sobrevivência da startup, se comparado com as startups instaladas em escritório próprio, loja ou sala alugada.

A pesquisa levanta ainda outros aspectos como dedicação de tempo integral dos sócios-executivos, aceitação do produto pelo mercado, capacidade de adaptar o modelo de negócio para o mercado, facilidade da produção da tecnologia ou produto idealizado e recursos humanos. Ou seja, a combinação de vários fatores pode contribuir a levar uma startup ao sucesso ou ao fracasso.

Dentro desse contexto, o presente trabalho visa contribuir academicamente com estudos sobre a necessária sinergia entre o empreendedorismo e a inovação, propondo um processo estruturado para startups em que tais empresas, para que possam crescer e se consolidar no mercado e para gerir a inovação proposta como produto ou solução, passem por todos os macrotemas necessários. Ou seja, além de uma contribuição prática para o mercado, esta pesquisa visa ainda contribuir com a literatura e a academia através da proposta de um framework que consolidará algumas ferramentas e teorias já existentes em um fluxo completo e estruturado para a gestão das startups.

1.2 Problemas e questões de pesquisa

Considera-se como o problema desta pesquisa a possível falta de um processo formal e simplificado que ajude os empreendedores de startups a terem uma visão do todo e que contemple um fluxo de etapas para formatar a empresa e gerir a inovação na criação de um novo produto ou serviço.

Cumprir a etapa de estruturar bem o produto ou solução a ser colocado no mercado já aumenta bastante as chances de sucesso da nova empresa. No entanto, é importante reconhecer que existem outros fatores, como estrutura organizacional, estratégia, gestão do conhecimento, modelo de negócios, dentre outros temas inclusive citados pela Pesquisa da Fundação Dom Cabral (2015), que são indispensáveis para o sucesso completo da startup.

Entende-se, pois, como tema central desta pesquisa a coexistência de dois processos complexos na jornada de uma startup: a inovação e a estruturação do novo empreendimento. Nesse sentido, a questão de pesquisa do estudo é: Como pode ser organizado em um fluxo único o processo de estruturar uma empresa e o processo de inovar, considerando como premissa a necessidade de etapas de trabalho simples e flexíveis?

1.3 Objetivos e contextualização da pesquisa

Em um paralelo entre teoria e prática, o objetivo do presente trabalho é propor um processo capaz de unir os dois movimentos que coexistem ao se criar uma startup: empreender e, ao mesmo tempo, inovar.

Para tanto, desenvolve-se uma análise que questiona se o nascimento de uma startup (o empreender) pode ser entendido como um processo de inovação e questiona como as ferramentas propostas na teoria para esses dois temas podem convergir para um fluxo único de ações. E assim, à luz da literatura e baseando-se em um caso prático, o objetivo é propor um *framework* que ajude a empresa a se organizar nos dois níveis citados: organizacional e de inovação.

Complementar ao objetivo principal, a presente pesquisa tem como objetivos secundários:

1. Verificar os fatores críticos de sucesso na estruturação de uma startup;
2. Verificar fatores críticos de sucesso na gestão da inovação de uma startup;
3. Identificar e listar possíveis erros cometidos em uma startup ao longo do processo e;
4. Apontar as especificidades desse processo em startup se comparado aos processos propostos na literatura para empresas maduras e consolidadas.

Este trabalho se consolida-se, portanto, frente à necessidade de flexibilidade e simplicidade nos fluxos de trabalho ao se estruturar uma empresa e seu produto. Para tanto, a autora lança mão de parte da literatura existente sobre os temas abordados e de sua experiência como sócia-executiva em uma startup brasileira.

A pesquisa observa um processo real de estruturação de uma startup (aqui denominada sob o nome fictício de Black Box) e seu processo de lançamento de produtos com a proposta de ao final propor um framework que tenha utilidade para a empresa e para academia.

A Black Box, uma startup de tecnologia fundada em 2010, ao mesmo tempo em que estava nascendo e passando por etapas de estruturação como uma empresa que pretendia crescer e escalar, queria lançar ao mercado uma solução inovadora para o varejo eletrônico brasileiro. A jornada de estruturação como empresa, por si só, já demandaria um fluxo organizado de processos e tarefas. Além disso a empresa se desafiava em lançar ao mercado uma solução inovadora. Ou seja, as duas coisas estavam acontecendo ao mesmo tempo e tanto o nascimento da empresa quanto a criação do produto inovador precisavam ser bem estruturados e bem conduzidos para que sucedessem com excelência.

Torna-se importante esclarecer que a pesquisadora não participou da fundação da startup, passando a integrar ativamente o quadro societário da empresa após apenas 2 anos de operação. Logo, a proposta do *framework* e sua correlação com prática aconteceram ao longo da vida da empresa, e os resultados serão mostrados nesta pesquisa.

Toda a jornada está analisada à luz da teoria presente na literatura sobre os macrotemas que regem o trabalho: empreendedorismo, inovação e *startups*. São trazidos, alguns de forma resumida, outros julgados mais relevantes trazidos de forma mais aprofundada, conceitos difundidos mundialmente tais como *lean startups*, gestão da inovação, *effectuation*, teorias clássicas de estratégia e outras teorias que contribuam com a pesquisa.

1.4 Estrutura do trabalho

Para que a pesquisa alcance os objetivos propostos, este trabalho está estruturado em seis capítulos, ilustrados através da Figura 1 a seguir.

Figura 1: Estrutura do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

O capítulo 1 visou contextualizar a pesquisa através das suas motivações e justificativas, apontando os problemas observados e as questões de pesquisa relacionadas, e conseqüentemente questionando qual o objetivo e as contribuições esperadas. O capítulo 2 traz o embasamento teórico que suporta as discussões feitas da experiência apresentada, além de ser suporte para a proposição do *framework* e sua validação. O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa. Na sequência, no capítulo 4 apresenta-se o relato de experiência e o caso de estudo, correlacionado com a literatura apresentada. No capítulo 5 relata-se a proposta do *framework* e são discutidos o processo de aplicação e os resultados do *framework* proposto na prática. O capítulo 6 traz as considerações finais e contribuições deste trabalho. O último item apontará as referências bibliográficas que embasam esta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

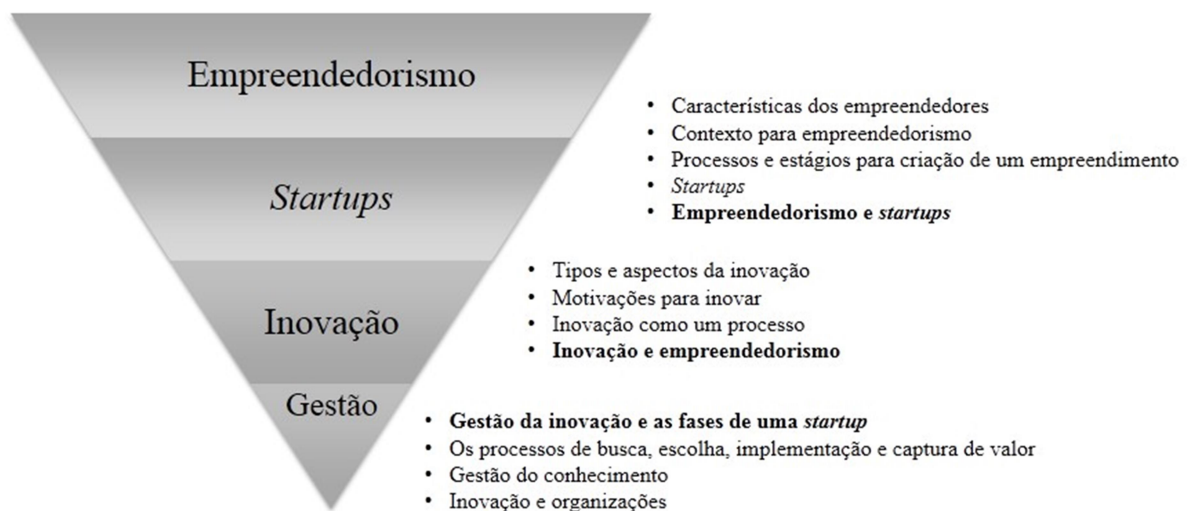
O presente capítulo tem a função de trazer o conhecimento necessário sobre os temas de empreendedorismo, startups e inovação, e expor como estes assuntos se conectam, visando embasar a parte prática e de aplicação desta dissertação.

Se dará início à revisão bibliográfica falando sobre o empreendedorismo, suas definições, características, contexto e processos relacionados, e ao final se fará uma conexão entre empreendedorismo e a recente terminologia usada para descrever empresas nascentes em busca da validação de um modelo de negócio: as startups. Em seguida se abordará o tema da inovação, seus tipos, aspectos, motivações e processos, além de como ela se relaciona com o empreendedorismo e as startups.

Por fim, ao longo das próximas sessões de referência bibliográfica, serão trazidas, de forma mais resumida, outras literaturas sobre gestão, que podem ser relacionadas a cada uma das etapas da jornada de construção de um novo produto ou serviço (processos de inovação) ou mesmo de uma nova empresa (processos de empreendedorismo).

A figura a seguir ilustra como o capítulo teórico está estruturado.

Figura 2: Estrutura teórica do trabalho.

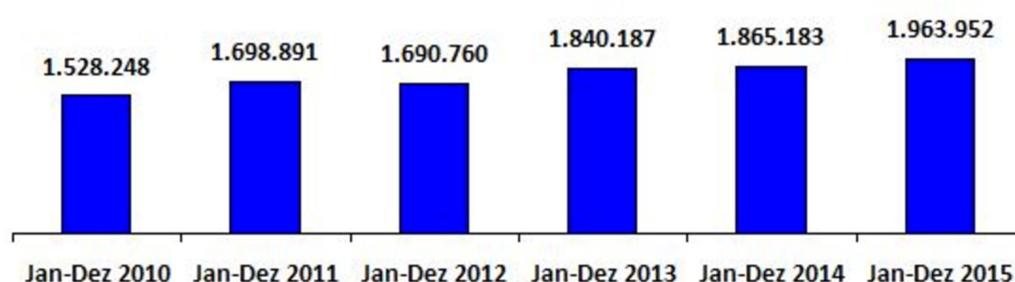


Fonte: Elaborado pela autora.

2.1 Empreendedorismo

De acordo com a pesquisa feita pela Serasa Experian (2016), em 2015 foram criadas 1.963.952 novas empresas no Brasil. Em um ano de início de forte crise econômica no país, o número de 2015 representa um aumento de 5,3% comparado com o total de novos empreendimentos registrados em 2014. Sempre segundo a pesquisa, esse movimento foi estimulado por trabalhadores desempregados buscando de forma autônoma formas alternativas de renda.

Gráfico 1: Evolução do nascimento de empresas.



Fonte: Serasa Experian (2015).

Por outro lado, de acordo com indicadores da mesma instituição de pesquisa, ao longo do ano de 2015 o número de pedidos de recuperação judicial cresceu 55,4% em relação ao ano de 2014 e os pedidos de falência aumentaram 7,3%.

O início da crise que fez crescer a abertura de empresas como fonte alternativa de renda fez também acelerar a mortalidade de várias empresas no Brasil, segundo Serasa Experian (2016). Nesse mesmo contexto, o SEBRAE (2008) aponta motivos relacionados à má gestão e falta de processos como aceleradores da mortalidade. Segundo a instituição, planejamento, conhecimento, escolaridade dos empreendedores e utilização de processos de desenvolvimento de produtos podem ser considerados fatores críticos de sucesso para a sobrevivência e evolução de uma empresa.

Segundo Bessant e Tidd (2009), no Reino Unido o cenário não é muito diferente. Por volta de 400 a 500 mil negócios são criados todos os anos e ao mesmo tempo aproximadamente 300 mil empresas vão à falência. Enquanto a grande maioria desses empreendedores estão apenas buscando alcançar sua independência profissional, poucos pensam em criar

empreendimentos inovadores e isso está diretamente relacionado ao sucesso ou insucesso dos empreendimentos.

Quando o assunto é empreender, a busca na literatura por uma definição para o termo se depara com duas vertentes. Enquanto os economistas relacionam empreendedorismo com inovação, os comportamentalistas (ou também chamados behavioristas), se concentram nos aspectos da criatividade e intuição.

Cantillon (apud Schumpeter, 1954) considera o empreendedor como o elemento fundamental para definir com clareza a concepção da função empreendedora como um todo. Em meados do século XVIII o autor já caracterizava o empreendedor como um empresário, associando a ele a função primária da transformação de matéria-prima em produtos e serviços com valor econômico atrelado, ainda que houvesse que correr riscos.

De acordo com Filion (1999), Jean Baptiste Say foi o segundo autor a falar sobre os empreendedores, considerando o desenvolvimento econômico como grande resultado da criação de novos empreendimentos. Tanto Cantillon como Jean Baptiste Say consideravam os empreendedores como pessoas que corriam riscos inerentes ao processo por investirem seu próprio dinheiro em busca da obtenção de lucro.

Todavia, foi Schumpeter (1928) quem realmente lançou o campo do empreendedorismo associando-o à inovação e relacionando-o ao desenvolvimento econômico e à geração de lucro. O autor, um dos maiores economistas do século 20, é considerado pioneiro ao relacionar inovação tecnológica e desenvolvimento econômico.

Para Schumpeter, adaptar, crescer, acompanhar o crescimento econômico e o crescimento da população não é empreender pois nenhuma dessas atividades é inovadora. O autor afirma que o crescimento e competição atrelados à sobrevivência não podem ser considerados empreendimentos.

O desenvolvimento, no sentido em que o tomamos, é um fenômeno distinto, inteiramente estranho ao que pode ser observado no fluxo circular ou na tendência para o equilíbrio. É uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente. Nossa teoria do desenvolvimento não é nada mais do que um modo de tratar este fenômeno e os processos a ele inerentes. (Schumpeter, 1985, p. 47)

Essa abordagem é o tema central da teoria de inovação de Schumpeter, que acreditava existir um processo de “destruição criativa”, fato promotor da inovação e consequentemente do desenvolvimento:

o impulso fundamental que inicia e mantém a máquina capitalista em movimento decorre dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria (...) esse processo de destruição criativa é o fato essencial acerca do capitalismo. É nisso que consiste o capitalismo, e é aí que têm que viver todas as empresas capitalistas. (Schumpeter, 1984, p. 112-3)

Segundo Schumpeter (1985), empreender é inovar criando transformação em um setor, indústria, processo ou segmento. É promover um novo ciclo de crescimento vindo da ruptura no fluxo econômico que até então estava contínuo e estável. Para o autor, o empreendedor promove desenvolvimento ao introduzir um novo bem, um novo método de produção que promova otimização e redução de custos ou até mesmo ao introduzir um novo segmento de mercado.

Para Martes (2010, p. 259), no livro "O fenômeno fundamental do desenvolvimento Econômico" de Schumpeter, o autor consegue resumir quatro pontos essenciais na relação proposta entre empreendedorismo e economia: (1) inovação como elemento dinâmico da economia e o empreendedor que a promove como personagem fundamental na promoção do desenvolvimento econômico; (2) o empreendedor-inovador é um tipo específico de agente, sendo diferente de um capitalista comum pelo fato de ser um líder e misturar o lado racional (valor da inovação) e um lado passional (de desejos e conquistas); (3) a instituição é fundamental nesse processo: pelo apoio ou mesmo pela oposição; (4) o empreendedor como indivíduo socializado, portador de interesses, vontades e intenções é a unidade básica de análise no processo de empreender.

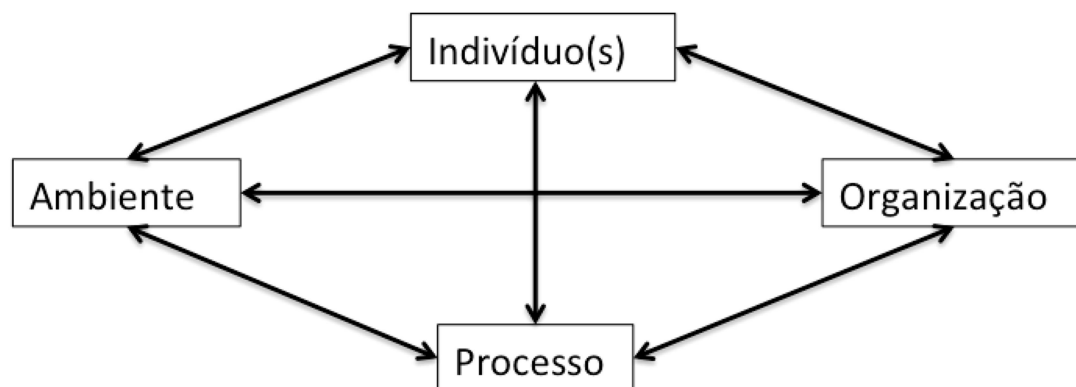
Filion (1999), aprofunda-se na história do empreendedorismo e consegue descrever alguns papéis mais comuns do empreendedor: (1) motor do sistema econômico; (2) detector de oportunidades de negócio; (3) criador de empreendimentos e aquele que corre riscos e; (4) informante do mercado em relação aos novos elementos.

Os autores Hisrich et al. (2014) também afirmam que o empreendedorismo tem uma função importante na criação e no crescimento dos negócios, bem como no crescimento de regiões

e nações. Para eles o empreendedorismo exige ação, uma ação empreendedora por meio da criação de novos processos/produtos e/ou da entrada em novos mercados, que pode ser resultado de uma nova empresa ou mesmo um movimento dentro de uma organização já estabelecida (intraempreendedorismo).

De acordo com Gartner (1985), uma vez que se reconhece a variedade e complexidade presente na criação de novas empresas, faz sentido pensar em um *framework* que consiga sistematicamente descobrir e avaliar os diferentes fatores presentes no ecossistema do empreendedorismo. Nesse caminho, o autor propõe um esquema que cita os principais componentes.

Figura 3: Os principais componentes no ecossistema do empreendedorismo.



Fonte: Gartner (1985, p. 698).

Gartner (1985, p. 699) descreve o processo de criação de um novo empreendimento envolvendo quatro dimensões:

- a) Indivíduos: empreendedores;
- b) Organização: tipo de empresa que está sendo criada;
- c) Ambiente: tipo de ambiente e contexto em que a empresa está sendo criada e sendo influenciada e;
- d) Processos: os passos tomados pelo empreendedor para criar a nova empresa.

A seguir, lançando-se mão de literaturas complementares, serão aprofundadas cada uma das dimensões propostas por Gartner (1985), passando pelos indivíduos e organizações (quais as

principais características de um empreendedor e suas organizações criadas), o ambiente (o contexto atual para o empreendedorismo) e os processos envolvidos na criação de um novo negócio.

2.1.1 Características dos empreendedores e suas organizações

Filion (1999) propõe uma definição para empreendedor que une diversas teorias e abrange várias facetas:

Empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-o para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor. (Filion, 1999, p. 19)

As pessoas criam novos empreendimentos por razões e motivações distintas. Ao se aprofundar na pesquisa sobre empreendedorismo, depara-se com a identificação de diferentes tipos de empreendedores.

Bessant e Tidd (2009, p. 288) apontam três tipos de empreendedores:

- i) Empreendedores como um modo de vida: pessoas que procuram ganhar a vida com base em valores pessoais e que procuram independência;
- ii) Empreendedores do crescimento: indivíduos com o objetivo de enriquecer por meio da criação e crescimento de novos negócios e;
- iii) Empreendedores inovadores: indivíduos guiados pelo desejo de criar ou mudar algo. Incluem-se aqui os empreendedores tecnológicos e empreendedores sociais.

Checkland (apud Filion, 1999, p. 14) propõe seis tipos diferentes de proprietários-gerentes, levando em consideração quatro regras sistêmicas: inter-relações, informação, hierarquia e controle, sendo:

1. Lenhador: trabalho duro, focado, exigente com uma cultura organizacional voltada para a produção;
2. Sedutor: entrega-se de corpo e alma mas o entusiasmo é passageiro. Lança e logo vende seus negócios;

3. Jogador: gosta de lazer e vê o esporte como elemento vital. A empresa é um meio para ganhar dinheiro e fazer o que realmente gosta na vida;
4. Hobbysta: o seu negócio é um *hobby* e um meio para a autorrealização. Mantém um emprego oficial como segurança até que tome a decisão de dedicar todo seu tempo ao seu negócio;
5. Convertido: procura alguma coisa por anos e finalmente encontra algo que passa a ser a sua razão de viver e;
6. Missionário: geralmente lança seus negócios sozinho e nutre muita paixão pelo que faz. Conhece muito bem o mercado e produto.

A figura a seguir ilustra os tipos de proprietários-gerente citados, a razão de ser da empresa e o tipo de estratégia de acordo com cada tipo de proprietário-gerente.

Figura 4: Tipos de empreendedores.

Tipo de proprietário-gerente	Razão de ser da empresa	Tipo de estratégia
<ul style="list-style-type: none"> • Lenhador • Sedutor • Jogador • Hobbysta • Convertido • Missionário 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrevivência-sucesso • Prazer • Lazer • Autorrealização • Segurança • Conquista 	<ul style="list-style-type: none"> • Contínua • Radical • Racional • Evolucionária • Revolucionária • Progressista

Fonte: (Filion, 1999, p. 16).

Outros autores trazem mais opções para classificar diferentes tipos de empreendedores. Vesper (1980) cita que existem pelo menos onze tipos de empreendedores: o empreendedor que trabalha sozinho, o formador de times, o inovador independente, o multiplicador de modelos existentes, o explorador de economia de escala, o coletor de capital, o empreendedor por aquisições, o artista que compra e vende, o construtor de conglomerados, o que especula e finalmente aquele empreendedor que manipula o valor das coisas.

Já Cooper e Dunkelberg (1981) em sua pesquisa afirmam que os empreendedores se diferenciam de acordo com a indústria em que atuam. Gartner (1985) corrobora com a visão de alguns autores afirmando que é interessante olhar para o histórico do indivíduo empreendedor, suas experiências e atitudes para que seja possível entender suas características. O autor considera aspectos como o histórico de satisfação do indivíduo com

o trabalho, suas experiências passadas e o histórico de sua família, além de idade e educação, como fatores importantes na modelagem do indivíduo empreendedor.

2.1.2 Contexto e ambiente para empreendedorismo

Ainda que estudado e pesquisado por diversos autores desde o século 20, o empreendedorismo é um tema bastante discutido no cenário mundial e brasileiro. O contexto atual é de aumento na taxa de nascimento de novas empresas e principalmente de novos modelos e novas maneiras de se fazer negócio. Nos Estados Unidos, em 1970, a criação da internet marcou o início da era das startups e nos anos 2000 a popularização do sistema *mobile* acelerou esse processo de criação e adoção de novas tecnologias (Kon et al., 2014). Para os autores, novos empreendimentos são uma maneira efetiva de promover inovação.

Quando se olha para história, percebe-se que muito do que hoje se sabe sobre novos empreendimentos inovadores baseia-se na experiência vivida por empresas norte-americanas iniciantes de *software* e de crescimento de biotecnologia e semicondutores. Segundo Bessant e Tidd (2009), os novos empreendimentos muitas vezes são criados a partir de organizações-mãe ou “incubadoras” que podem ser tanto instituições acadêmicas como empresas já bem estabelecidas. Segundo esses autores, alguns exemplos importantes do contexto mundial atual são universidades incubadoras como Stanford, que ajudou a criar parte do que hoje é o Vale do Silício, o Instituto de Tecnologia de Massachussets (MIT), o Imperial College e a Universidade de Cambridge, no Reino Unido. Por outro lado, exemplos de grandes empresas que foram incubadoras para diversos novos empreendimentos incluem a Xerox e a Bell Laboratories.

De acordo com Bessant e Tidd (2009), além de sujeitos empreendedores o ecossistema empreendedor precisa contar com uma série de outros atores e instituições empreendedoras como por exemplo universidades, pequenas e grandes empresas incubadoras, além de fontes de apoio e financiamento.

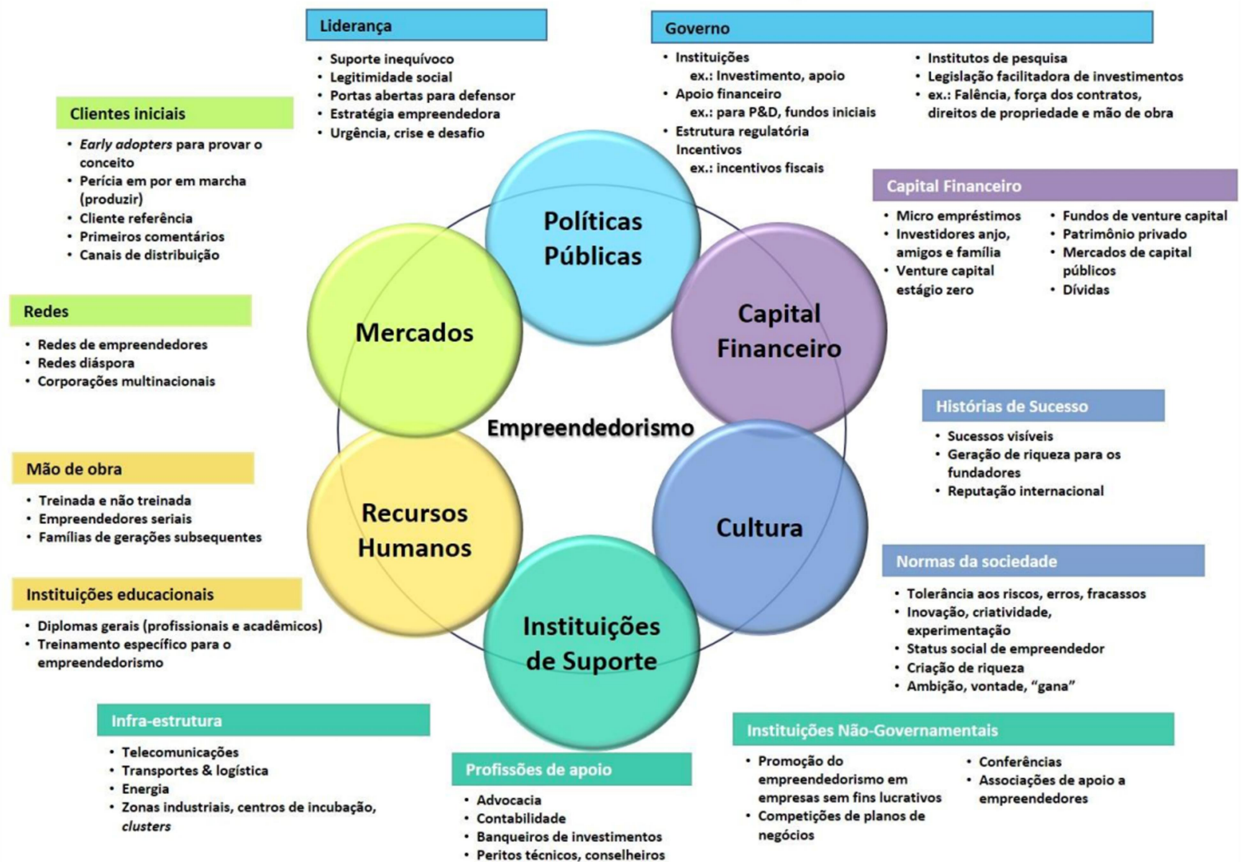
De acordo com Gartner (1985), grande parte das explicações sobre o sucesso atrelado à criação de novas organizações e à capacidade de seguir encorajando indivíduos para a inovação está relacionada ao fato de que empreendedores não operam em vácuo, ou seja,

eles respondem pelo ambiente em que estão inseridos. Segundo Gartner (1985), há duas diferentes visões sobre o ambiente e sua influência nas novas organizações. Uma perspectiva fala sobre o ambiente de forma determinista e o vê como um fator externo ao qual a organização precisa se adaptar. O outro ponto de vista aborda o ambiente como uma escolha estratégica, enxergando-o como uma realidade que as empresas criam pela influência de suas próprias escolhas. Para Gartner (1985), as características fixas do ambiente que são impostas à empresa são chamadas de variáveis ambientais, e estas precisam ser incorporadas pela empresa. Já as variáveis de escolha estratégica são aquelas que podem ser criadas pela própria empresa.

O pesquisador Isenberg (2011), em seu projeto de pesquisa sobre o ecossistema empreendedor desenvolvido na Escola de Babson, denominado de “Projeto Ecossistema empreendedor de Babson” concluiu após várias tentativas de estímulo ao empreendedorismo que não há apenas uma característica que determina o sucesso de um empreendimento local. Pelo contrário: existe um ecossistema cheio de variáveis que estimula o empreendedorismo local e que o sustenta ao longo do tempo, trazendo consigo não só o sucesso das empresas como também impactos sociais e econômicos.

O esquema a seguir desenvolvido no trabalho de Isenberg (2011) mostra as variáveis consideradas como domínios do empreendedorismo: políticas públicas, capital financeiro, cultura, instituições de suporte, recursos humanos e mercados.

Figura 5: Domínios do ecossistema empreendedor.



Fonte: Adaptação do modelo de Isenberg (2011). Disponível em: <http://entrepreneurial-revolution.com/view-the-ecosystem-diagram/>

Nessa linha de ambiente influenciado pelo perfil das empresas que o compõe e empresas que são influenciadas pelo ambiente em que estão inseridas, Isenberg (2010, p. 3) diz também que o ecossistema empreendedor consiste em um conjunto de elementos individuais, como liderança, cultura, mercado e clientes com cabeça aberta, que se combinam e promovem juntos um ambiente favorável ao empreendedorismo. O autor descreve assim os nove passos para se criar um ecossistema empreendedor:

1. Parar de emular o Vale do Silício: o sucesso dos empreendimentos criados ali faz com que líderes queiram que esse ecossistema seja replicado em outros lugares. Replicar o conjunto de fatores ali presentes como abundância de tecnologia e mão de obra, cultura, Universidade de Stanford, proximidade com a indústria e a maneira como eles se conectam é quase impossível e isso pode trazer frustração.

2. Formatar o ecossistema de acordo com as condições locais: líderes podem e devem favorecer soluções que crescem dentro de casa, aproveitando suas próprias circunstâncias, recursos naturais, localização geográfica ou cultura.
3. Trazer o setor privado para perto desde o começo: o governo não pode criar esse ecossistema sozinho. O setor privado é peça-chave para fomentar mercado orientado ao lucro.
4. Favorecer os recursos de alto potencial.
5. Trazer bons exemplos para dentro do ambiente empreendedor.
6. Combater a resistência pela mudança.
7. “Estressar as raízes”: empresas testadas desde o começo tendem ao sucesso. Quando têm estruturas sólidas ficam com mais chances de prosperar.
8. Não forçar a existência de *clusters*, deixando-os crescer organicamente.
9. Reformar as leis, regulamentos e burocracias.

Assim como Isenberg (2010), Gartner (1985) também cita algumas variáveis ambientais ou elementos que influenciam o empreendedorismo, como, a proximidade de uma universidade, acessibilidade para fornecedores, acessibilidade para clientes, influências governamentais, acesso a transporte e acesso a recursos técnicos e financeiros.

2.1.3 Processos e estágios para criação de um novo empreendimento

Com relação à dimensão de processos proposta por Gartner (1985), o autor afirma que conhecer e estruturar os processos e estágios para a criação de um novo empreendimento torna-se vital para o sucesso de um novo negócio.

Não basta apenas ter uma boa ideia inovadora para se conceber um novo negócio. Saber o que se quer fazer com o novo produto ou serviço é apenas uma das etapas para a concepção de um novo empreendimento (Bessant e Tidd, 2009, p. 305). De acordo com os autores, etapas padrão para criação de um novo negócio incluem:

- a. Avaliação da oportunidade – geração, avaliação e aprimoramento do conceito de negócio: a ideia para o novo negócio poderá surgir de extensões ou adaptações de produtos ou serviços já existentes, aplicação de produtos existentes em outros

mercados, adição de valor a um produto ou serviço existente ou ainda o desenvolvimento de um produto ou serviço completamente novo.

- b. Desenvolvimento de plano de negócio e decisão com relação à estrutura: essa etapa é fundamental para que a etapa seguinte seja bem-sucedida. Um bom plano de negócios serve para tornar a ideia mais tangível, eliminar ou reduzir falsas ilusões e eliminar discussões futuras sobre papéis e responsabilidades. Um plano de negócios formal inclui definições importantes como detalhes do produto, oportunidade de mercado, clientes-alvo, barreiras de entrada e análise de concorrentes, estratégia, identificação de riscos e plano financeiro.
- c. Aquisição de recursos e financiamentos necessários para implementação – incluindo parcerias e apoio especializado: as fontes mais comuns incluem autofinanciamento, família e amigos, investidores formais, empréstimos bancários e ou programas governamentais.
- d. Crescimento e acompanhamento do empreendimento, bem como a obtenção de resultados: existem várias formas de um negócio crescer e criar valor adicional, como crescimento orgânico, aquisição ou fusão com outra empresa, venda do negócio para uma outra empresa ou oferta pública inicial em bolsa de valores.

Além dessas etapas gerais, em cada um de seus estágios de vida o novo empreendimento passará por alguns desafios comuns que vão marcar as transições de um momento ao outro. Bessant e Tidd (2009, p. 305) citam esses “momentos críticos” como:

- a) Reconhecimento de oportunidade: para que uma ideia passe da pesquisa para uma oportunidade real, o empreendedor vai precisar conectar sua nova tecnologia ou *know-how* a uma necessidade de mercado, uma demanda real que gere uma oportunidade comercial para o que está sendo criado.
- b) Compromisso empreendedor: especialmente até o surgimento do negócio, o empreendedor precisará tomar ações e decisões com persistência.
- c) Credibilidade do empreendimento: recursos financeiros serão fundamentais para o sucesso do negócio.

Gartner (1985, p. 699), além de descrever que a criação de um novo empreendimento envolve quatro dimensões (indivíduos, organização, ambiente e processos), o autor consegue esquematizar a sequência processual das atividades de um empreendedor ao criar

um novo negócio, resumindo em seis macroetapas o processo de criação de um novo empreendimento: (1) identificação de uma oportunidade; (2) captação de recursos; (3) análise de mercado; (4) produção e lançamento do produto ou serviço; (5) criação da organização e; (6) criação de uma estrutura que existe para o governo e para a sociedade.

À luz dessa literatura, percebe-se que existe um fluxo comum para a criação de um novo negócio e, portanto, abre-se caminho para formatação de um processo formal aderente a diversos tipos de negócio.

2.2 Startups

Dentro desse conceito de empreendedorismo e criação de novos negócios, há alguns anos tornou-se comum falar sobre startups. Para os autores Blank e Dorf (2014, p. xvii), “startup é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo”. Pode-se dizer que os fundadores e idealizadores dessas novas organizações são, por conceito, empreendedores.

Segundo Ries (2012), uma startup é uma instituição humana que está projetada com o objetivo de construir novos produtos e serviços sob condições extremas de incerteza. O autor enfatiza que, sendo a startup uma instituição e não o produto ou serviço por si só, há a necessidade de um modelo de gestão próprio, adaptado para esse contexto de extrema incerteza.

Blank e Dorf (2014) reforçam que uma startup não pode ser considerada uma versão menor de uma grande companhia, tampouco uma empresa formal de pequeno porte. Os autores ressaltam que considerar iguais esses dois tipos de empreendimento é bastante comum. Porém, para os autores, é importante considerar que a criação, modelo de negócio, contexto e execução em uma startup são bem diferentes do que em empresas tradicionais, principalmente considerando que estas não atuam em um ambiente de incerteza como o das startups. Sendo assim, nos últimos anos houve um esforço enorme para conseguir encontrar uma fórmula de sucesso para as startups e, segundo esses autores, é um erro tentar adaptar as ferramentas e metodologias existentes aplicadas em empresas maduras para as empresas nascentes. Diferente de grandes companhias, que conhecem antecipadamente seus clientes,

problemas e recursos necessários, as startups operam em uma constante busca por um modelo de negócio recorrente e lucrativo (Blank e Dorf, 2014).

Sutton (2000, p. 34) traz um compilado de características comuns às startups:

1. Pouca história ou experiência acumuladas: característica bem comum, as startups são empreendimentos novos e sem muita experiência em termos de processos e de corporação como um todo.
2. Recursos escassos: além de limitados, os recursos acabam por desempenhar diversos papéis dentro da estrutura.
3. Múltiplas influências: em maior frequência e intensidade que as empresas mais maduras, as startups sofrem mais influências internas e externas do mercado, de competidores e investidores o que as obrigam a ter que se adaptar com mais frequência.
4. Tecnologias e mercados dinâmicos: as startups em geral trabalham com diversas tecnologias e estão inseridas em mercados dinâmicos.

Dentro desse universo de startups, seus administradores são os chamados empreendedores e, segundo Ries (2012), todas as empresas atuais que dependem de inovação como motor de crescimento futuro abrem cargos para empreendedores.

Uma pequena startup fundada por dois ou três empreendedores com alguns funcionários pode produzir e testar a viabilidade de dezenas de possibilidades para uma ideia de negócio, produzindo um produto viável em questão de poucos meses. Essa agilidade estimula a criação de uma diversidade de startups de *software* ao redor do mundo anualmente. Segundo a maior base de dados de startups atual (Crunchbase, 2014), há a existência de mais de 200 mil startups fundadas nos últimos dez anos. (Kon et al., 2014, p. 2)

Para Ries (2011), os ciclos de desenvolvimento, considerando desde a concepção da ideia até a comercialização do produto, demoram em média de 5 a 10 anos em empresas de grande porte. Estas utilizam meios tradicionais de transferência de tecnologia, enfrentam as burocracias e a falta de agilidade muitas vezes ligadas às estruturas hierárquicas robustas e engessadas. Em contrapartida, na era da internet, a facilidade do acesso à informação e a velocidade do compartilhamento de conhecimento traz a possibilidade de que ideias inovadoras sejam concebidas, implementadas, testadas e comercializadas em até 1 ou 2 anos (Ries, 2011).

Para a criação e estruturação de uma startup Blank e Dorf (2014) sugerem um passo a passo bastante em linha, às vezes complementar, às vezes em sobreposição com as etapas propostas por Bessant e Tidd (2009) já apresentados anteriormente na literatura sobre o empreendedorismo.

Segundo Blank e Dorf (2014) o ciclo de vida de uma startup deve cumprir as seguintes etapas:

- a) *Descoberta (Customer Discovery)*: entendimento do cliente. Validação da hipótese de que o produto ou serviço da startup resolve problemas reais do potencial cliente. Esse é o momento, segundo os autores, em que os empreendedores devem estar no campo entendendo os problemas reais e as soluções propostas.
- b) *Validação (Customer Validation)*: Validação da existência de um modelo comercial e de vendas que consiga escalar a aquisição da solução. Nesse momento encontram-se os *early adopters*, pessoas que vão adquirir inicialmente a solução e inclusive ajudar nos ajustes necessários e validações.
- c) *Criação do cliente (Customer Creation)*: Momento voltado para busca de escalabilidade das vendas e fidelização dos clientes.
- d) *Construção da empresa (Company Building)*: Os autores consideram esse o momento em que existe um modelo de negócio comprovado, escalável e repetível e nesse momento busca-se formalizar departamentos que antes eram dedicados à descoberta para enfim terem suas próprias missões na nova empresa.

Outro ciclo de vida de startups conhecido na literatura é o Ciclo Marmer. O ciclo foi apresentado em um projeto denominado inicialmente *startup Genome* que promoveu uma pesquisa com mais de 650 *web* startups para entender o que faz algumas startups serem bem-sucedidas. No relatório *Startup Genome* (2011, p. 6), Marmer propõe seis etapas fundamentais para o ciclo, e detalha as quatro primeiras:

1. *Descoberta*: parecida com a fase de *Customer Discovery* proposta por Blank e Dorf (2014), essa etapa se concentra em validar a hipótese de solução de problemas reais. Esse é o momento em que os fundadores estão definidos, as entrevistas com potenciais clientes são feitas, os protótipos de soluções são criados e ocorre a participação em programas de aceleração e/ou o surgimento de mentores e conselheiros que deverão ajudar no desenvolvimento da startup. Essa etapa dura em média de 5 a 7 meses;

2. Validação: momento de validação da existência de interesse real pela solução. Nessa etapa acontecem algumas contratações importantes e alguns ajustes já na solução inicial. A duração média dessa etapa é de 3 a 5 meses;
3. Eficiência: refina-se o modelo de negócio e busca-se por eficiência no modelo de aquisição de clientes. Duração média de 5 a 6 meses;
4. Escala: etapa de buscar escala e vendas de forma acelerada. Momento de formalização de processos, contratação de executivos e criação de alguns departamentos na empresa. Etapa com duração média de 7 a 9 meses;
5. Maximização de lucros: etapa que pelo nome refere-se à busca pela maximização dos lucros e à preocupação com a margem, porém não detalhada na pesquisa apresentada e;
6. Recomeço: não detalhada na pesquisa apresentada.

Outro aspecto importante ressaltado por Sutton (2000) em seu artigo sobre processos em startups de *software* é o fato de que nessas empresas, especificamente, a velocidade de desenvolver e ir para o mercado é fator crítico de sucesso. Sendo assim, o autor discute o paralelo entre ter processos e ser ágil. Para Sutton (2000), não é interessante abrir mão de ter processos pois esses devem guiar as estruturas e os fluxos como um todo, todavia é essencial se manter flexível, utilizar a maneira correta de definir os processos, aprender e reutilizar sempre ao longo do caminho, simplificar usando processos iguais para etapas similares e garantir que os melhores recursos estão recrutados. As startups estão inseridas exatamente nesse contexto, em que existe uma agilidade na transformação da ideia em empreendimento, cumprindo etapas de desenvolvimento de negócio de forma mais simples e direta do que é visto em uma empresa madura e de grande porte.

2.3 Inovação

A literatura apresentada até o momento passou por definições de empreendedorismo e startups e conseguiu relacionar os dois termos dentro de um mesmo contexto: o nascimento das startups como um movimento empreendedor. Nessa mesma sequência, apresenta-se a seguir o conceito e aplicação sobre inovação. A partir desse arcabouço teórico torna-se então possível entender a conexão dos três termos em um fluxo dado pela criação de empreendimentos inovadores: as startups de tecnologia.

Para Bessant e Tidd (2009), a inovação é movida pela habilidade de criar conexões e oportunidades e, ainda, conseguir tirar proveito delas.

O Escritório de Ciência e Inovação do Reino Unido (apud Bessant e Tidd, 2015) vê a inovação como o motor da economia moderna, transformando ideias e conhecimento em produtos e serviços.

O assunto inovação é de fato relevante em diversos sentidos. De acordo com o *Statistics Canada* (apud Bessant e Tidd, 2015, p. 7), alguns fatores caracterizam empreendimentos de sucesso, tais como:

- A inovação é uma característica comum às empresas bem-sucedidas;
- Empresas inovadoras têm maior média de crescimento em relação às empresas que não inovam e;
- Empresas que inovam mais ganham mais participação de mercado e têm maiores lucros.

Para Porter (1990), as ações inovadoras dão às empresas uma vantagem competitiva em relação às demais. Elas têm como inovação tanto novas tecnologias como novas maneiras de empreender.

Já segundo Branson (1998), um negócio inovador mostra um pensamento fora do lugar comum durante 24 horas por dia e consegue combinar as boas ideias com uma equipe motivada e um conhecimento instintivo do que o cliente quer.

Enfim, Hargadon (2003) comenta em sua pesquisa que inovação vai além do fato de ter boas ideias, e necessita conseguir evolui-las a ponto de mostrar um uso prático para elas.

De acordo com a Lei da Inovação (Lei 10.973/2004), a “Inovação é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços”.

Segundo Barañano (2005), em sua pesquisa sobre o tema, o sucesso da inovação tecnológica empresarial depende, em grande medida, de aspectos como a estrutura da força de trabalho,

a estratégia, as alianças com outras empresas ou com universidades e, acima de tudo, a organização interna da empresa. O desenvolvimento de inovações tecnológicas está fortemente condicionado pela existência de um ambiente interno no qual as ideias criativas possam emergir e ser aplicadas com eficácia e os conhecimentos, quer tecnológicos, quer de gestão, possam ser acumulados. A autora comenta ainda que nenhum elemento isolado tem possibilidade de ser eficaz e, portanto, nenhuma ferramenta ou técnica de gestão criará e sustentará sozinha um ambiente propício à inovação. Para Barañano (2005), a inovação é um complexo processo tecnológico, sociológico e econômico, que envolve uma teia extremamente intrincada de interações, tanto no interior da empresa como entre a empresa e as suas envolventes econômica, técnica, concorrencial e social. Não se pode por isso esperar que o sucesso seja satisfatoriamente explicado em termos de apenas um ou dois fatores.

Baseada em diversas pesquisas sobre o tema, Barañano (2005, p. 61) encontra um conjunto de diferentes fatores (embora estreitamente inter-relacionados) que devem funcionar em conjunto para criar e reforçar o tipo de ambiente que facilita o sucesso da inovação tecnológica. Esses fatores ou práticas de gestão podem agrupar-se ao redor dos seguintes eixos:

- a) Pessoas: criação e manutenção de uma estrutura organizacional flexível;
- b) Criação e manutenção de canais de comunicação fluidos, quer internos, quer externos;
- c) Gestão do conhecimento: disponibilidade de recursos humanos altamente qualificados e presença na organização de indivíduos que apoiem os projetos de inovação tecnológica especialmente nos momentos críticos;
- d) Estratégia: apoio explícito do primeiro nível gerencial da empresa à inovação tecnológica;
- e) Voz do cliente: atenção aos clientes atuais e potenciais, envolvendo-os no processo de inovação e;
- f) Ferramentas de gestão: processo formal de desenvolvimento de produto.

Conforme sugerido por Barañano (2005), todos esses fatores estão estreitamente inter-relacionados e devem funcionar em conjunto para criar um ambiente e favorecer o sucesso da inovação tecnológica.

2.3.1 Tipos de inovação

O Manual de Oslo (1997, p. 23) divide a inovação em quatro tipos: produto, processo, marketing e organização. Segundo o manual, o requisito mínimo para que algo seja considerado uma inovação é que o produto, processo, método de marketing ou organizacional seja novo ou significativamente melhorado para a empresa. Dentro desse conceito, consideram-se os seguintes graus de novidade: novo para empresa, novo para o mercado e novo para o mundo. Ainda segundo o Manual de Oslo (1997, p. 24), um conceito importante que está atrelado à inovação é seu processo de difusão. A difusão é o processo de propagação das inovações, seja através do mercado seja por outros meios. De nada adianta uma inovação que não é difundida e disseminada no mercado para que as pessoas tenham acesso ao produto ou serviço gerado por ela.

Bessant e Tidd (2015, p. 24) atrelam a inovação à mudança e listam qual formato ela pode tomar:

1. Inovação de produto: mudanças no produto ou serviço que a empresa já oferece;
2. Inovação de processo: mudança na forma como os produtos ou serviços são criados e entregues;
3. Inovação de posição: mudanças no contexto em que os produtos/serviços são introduzidos;
4. Inovação de paradigma: mudança nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Os autores afirmam que através desses 4 “Ps” (produto, processo, posição e paradigma) da inovação é possível representar o potencial espaço da inovação dentro da companhia. Usando esse modelo pode-se verificar em qual área da empresa existem projetos de inovação e/ou onde ela pode vir a ter.

Considerando o contexto desta dissertação, que correlaciona inovação, empreendedorismo e startups de tecnologia, pode-se considerar que a inovação em uma startup pode estar na forma de um ou mais dos tipos de inovação anteriormente mencionados, buscando provar um novo conceito de produto, uma nova visão de processo, um novo posicionamento de negócio ou ainda tentando quebrar algum paradigma existente.

2.3.2 Aspectos-chave da inovação

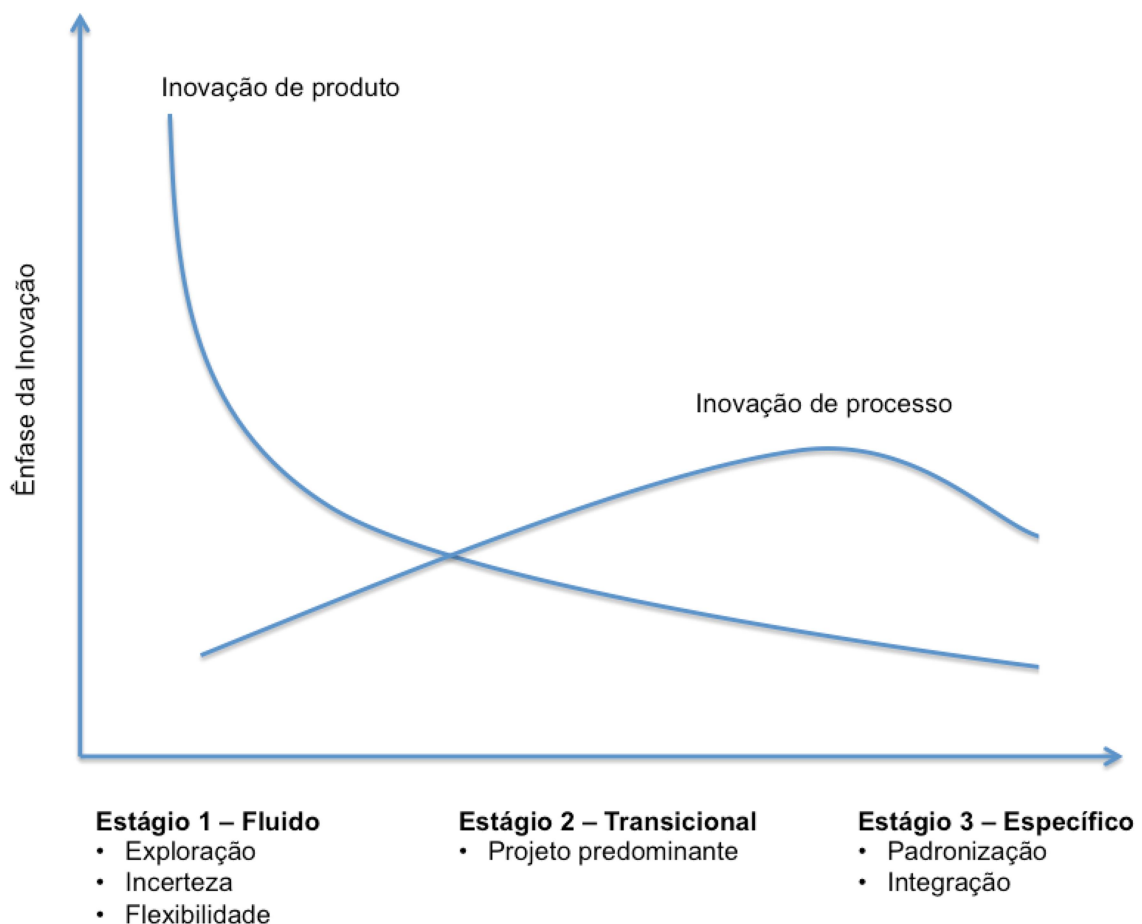
Segundo Bessant e Tidd (2015, p. 30), para entender inovação de forma abrangente é importante considerar alguns aspectos-chave do seu processo e características que podem modelar as decisões estratégicas acerca do processo da inovação. Tais aspectos estão descritos a seguir:

- a) Grau de novidade: Inovação radical ou incremental? Há diferentes graus de novidade que vão desde melhorias incrementais mais simples até mudanças radicais que transformam por completo a forma como vemos e usamos os produtos/serviços. Segundo os autores, é bastante importante nesse aspecto conseguir mapear o nível de novidade percebida pelos usuários.
- b) Plataformas e famílias de inovação: Nesse caso há uma plataforma ou conceito-base de produto ou serviço que pode ser adaptado ou remodelado para servir a uma vasta gama de aplicações semelhantes e a inovação segue orbitando nessa plataforma. Esse conceito é interessante pois evita o custo alto da concepção original. Nesse caso, o dinheiro investido na plataforma inicial pode ser revertido em benefícios para uma série de outras aplicabilidades diluindo os custos da criação da plataforma.
- c) Inovação descontínua: Em diversas situações, em meio a um processo de inovação, pode acontecer algo que desloque o padrão e as regras do jogo pré-estabelecidas, e muitas das vezes esse acontecimento tem o poder de redefinir novas condições para que a inovação aconteça. Ao mesmo tempo que desafiam o que já estava em jogo, as mudanças podem trazer novas oportunidades de atuação. Bessant e Tidd (2015) citam algumas fontes comuns de descontinuidade: surgimento de novos mercados, novas tecnologias ou novas regras políticas, situações sem perspectiva, mudanças no comportamento e sensibilidade do mercado, mudança de regimes regulatórios, eventos imprevistos, inovações de modelo de negócio, inovações de arquitetura e alterações no paradigma tecnoeconômico.
- d) Ciclo de vida da inovação – tempo/oportunidade: É importante notar que as oportunidades para inovação mudam com o passar do tempo. Para os autores, em empresas mais jovens há bastante espaço para experimentação de novos conceitos enquanto empresas mais maduras tendem a focar mais em inovação de processo ou de posição. Utterback e Abernathy (apud Bessant e Tidd, 2015) desenvolveram um modelo descrevendo o padrão do ciclo da inovação em três fases distintas: (i) fase

fluida, onde há incerteza em relação à configuração da inovação e seu público-alvo, bem como em relação à manipulação da nova tecnologia; (ii) fase dominante: momento de estabelecimento de regras do jogo. Quando o projeto predominante se estabelece e o foco passa a ser a imitação e o desenvolvimento ao redor do projeto, ocorre a fase transicional; (iii) fase específica, com conceito amadurecido: a inovação incremental ganha espaço e a ênfase vai para fatores como o custo.

O gráfico a seguir ilustra o ciclo proposto.

Gráfico 2: Ciclo de vida da inovação



Fonte: Bessant e Tidd (2015, p. 43).

Aspectos como tempo, ambiente, oportunidade para inovar e o grau de novidade da inovação conectam o tema com o empreendedorismo e a geração de startups, uma vez que esses aspectos estão mais presentes em empresas mais jovens, onde há mais espaço para inovar, testar e conseqüentemente se readaptar no que for necessário.

2.3.3 Startups, inovação e empreendedorismo

Para Drucker (1985), a inovação é uma ferramenta específica dos empreendedores. Estes se aprofundam nas possibilidades de mudanças e geram oportunidades de negócio ou serviços diferentes. Para o autor, a inovação pode ser considerada uma disciplina, ser aprendida ou ser praticada.

Startups fornecem, segundo Kon et al. (2014), um quadro muito mais ágil e apropriado para a concepção e desenvolvimento de ideias inovadoras, quando comparadas com os demais empreendimentos.

De acordo com Blank (2006), todas as novas companhias e novos produtos começam com uma quase visão mística – a esperança da inovação com um objetivo que poucos conseguem enxergar. Sua visão clara e latente é o que diferencia o empreendedor de um CEO (*Chief Executive Officer*) de uma grande empresa e o que diferencia as startups de outros negócios existentes.

Chesbrough (2003) apresenta um conceito de inovação que busca conhecimento externo para dar sequência ao processo inovativo, ao contrário do que foi feito durante anos, em que se entendeu a inovação como um processo interno. O autor denomina esse processo como inovação aberta. Esse modelo é favorecido no caso das startups que muitas vezes estão inseridas em ecossistemas favoráveis, centros de pesquisa e locais que favorecem essa troca de conhecimento e tornam a economia mais dinâmica.

Indo ao encontro dessa relação entre empreendedorismo, startups e inovação, Ries (2012) defende que uma startup tem como atividade principal transformar as ideias em produtos ou serviços, e logo conseguir medir os resultados e impactos nos clientes para tomar a decisão de perseverar ou mudar de sentido. Portanto, para esse autor, tão peculiares e com processos tão distintos de uma organização consolidada e tradicional, as startups demandam seu próprio modelo de gestão que possa conduzir os empreendedores desde sua criação, validação de produtos e serviços propostos até as redefinições do novo escopo de atuação, quando necessário, passando pelo processo de definição e acompanhamento de métricas da evolução do negócio.

Quando se entende o ciclo de vida de uma startup em geral, fica mais fácil acessar e gerar caminhos certos para o desenvolvimento e sucesso da empresa (Marmer et al., 2011).

De acordo com Blank (2006, p. 133), pode-se dizer que o ciclo básico de uma startup passa por: (i) descoberta (ii) validação (iii) eficiência e (iv) escala. Cada um desses ciclos envolvem temas relacionados à gestão como pré-requisito para a prosperidade da empresa. Sendo assim, torna-se importante relacionar a importância da gestão da inovação e o desenvolvimento de produtos focados no cliente em cada uma das fases, em especial na fase de validação de uma startup. A Tabela 1 relaciona cada umas dessas quatro fases com os temas das vantagens competitivas e dos principais desafios em cada etapa.

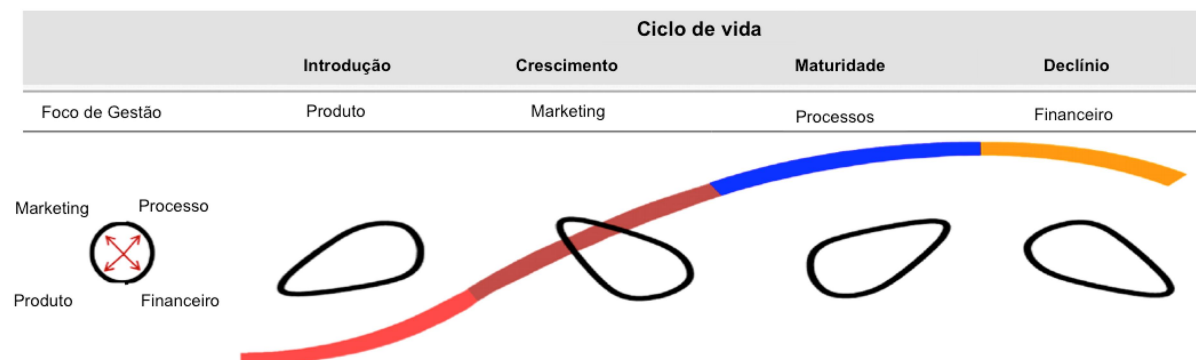
Tabela 1: Fases de uma startup

Estágios	Vantagens competitivas	Principais desafios
Descoberta	Tecnologia	Custo de aquisição do cliente
Validação	Sócios Informações internas	Produto aderente à demanda do mercado Adequada solução de problemas
Eficiência	Tração Informações internas	Custo de aquisição de cliente Construção de times Captação de recursos
Escala	Tração Tecnologia	Custo de aquisição de cliente Construção de times

Fonte: Adaptado de Marmer et al., (2011, p.7).

Uma outra abordagem proposta por Kopyay et al. (2013), ilustrada pela figura a seguir, faz uma correlação entre quais devem ser os focos de gestão em cada uma das fases da vida de uma empresa.

Figura 6: A mudança de foco da gestão de inovação ao longo do ciclo de vida da empresa



Fonte: Kopyay et al. (2013).

Para Kopyay et al. (2013), de acordo com o estágio em que o empreendimento se encontra, o foco deve mudar. No estágio inicial, a empresa deve ter processos que favoreçam o desenvolvimento do produto e foque em ter desenvolvido a melhor versão do produto ou serviço pensado na inovação. Para a fase de crescimento, processos de marketing devem ser privilegiados. Já em sua maturidade, para os autores, a empresa deve focar esforços em ter processos internos alinhados e que suportem a fase seguinte, o momento de medir e garantir captura de valor agregado.

Nessa correlação, é na fase de introdução ao mercado que o processo de gestão da inovação de produto precisa receber mais foco. Além disso, Kopyay et al. (2013) afirmam que o sucesso do produto da empresa depende também da tecnologia e da situação de mercado que a empresa está vivenciando, o que corrobora com a necessidade de haver um posicionamento estratégico atrelado à gestão da inovação.

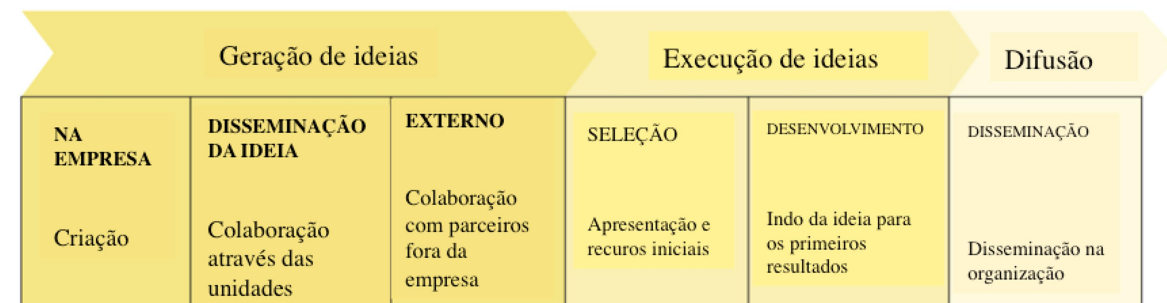
Considerando a conexão teórica feita anteriormente, nos próximos tópicos serão correlacionados processos de inovação e processos de empreendedorismo para ajudarem na formatação de startups.

2.4 Inovação como um processo: a potencial correlação com as fases de uma startup

Ao rever a teoria, consegue-se perceber algumas tentativas de padronizar o fluxo da inovação como um processo. Birkinshaw e Hansen (2007) descrevem o processo da inovação como uma cadeia de valor dentro de um fluxo integrado, com etapas definidas que começam com a geração de ideias e passam pela execução dessa ideia até a difusão do novo

produto e ou serviço no mercado. Em seu modelo, os autores levantam indicadores de performance-chave para cada uma das etapas. A figura a seguir ilustra esse modelo.

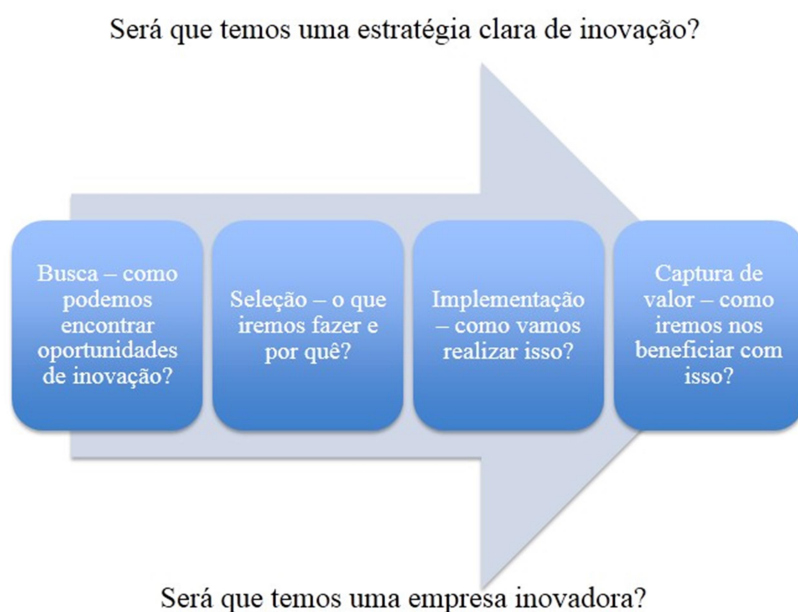
Figura 7: O processo de inovação.



Fonte: Birkinshaw e Hansen (2007, p. 124).

De forma semelhante, Bessant e Tidd (2009) propõem que a inovação pode ser vista como um processo de transformar ideias em realidade e lhes capturar valor. A primeira etapa desse processo é a busca. Dentre as ideias que surgem na fase de busca, a empresa precisa escolher qual delas irá implementar e na sequência fazê-lo. Ao final, é necessário apurar quais ganhos essa inovação trouxe para o negócio. A figura a seguir ilustra a sequência desse processo proposto para descrever a inovação segundo os autores.

Figura 8: Modelo simplificado do processo de inovação.



Fonte: Bessant e Tidd (2015, p. 47).

Os tópicos teóricos na sequência irão mais a fundo sobre as etapas do processo de inovação proposto por Bessant e Tidd (2015), já trazendo alguns paralelos com diferentes autores e teorias de gestão que corroboram para cada um dos temas do fluxo. Na etapa da busca por ideias, por exemplo, cita-se a autora Sarasvathy (2004), que formaliza o processo intuitivo de gerar novas ideias. Na etapa de seleção das novas ideias o trabalho apresenta um paralelo apresentando como as teorias mais clássicas sobre estratégia podem ajudar no processo de seleção. Para aprofundar a etapa de implementação proposta por Bessant e Tidd (2009), são apresentadas literaturas mais atuais sobre startup enxuta, estruturação de modelos de negócio, processos de aprendizagem e validação, dentre outros temas apresentados por Ries (2012), já fazendo aqui um paralelo entre os processos de inovação e algumas ferramentas de gestão e execução em *startups* presentes na literatura.

A Figura 9 mostra como um compilado de diferentes literaturas podem ser correlacionadas com o fluxo de inovação proposto por Bessant e Tidd (2009)

Figura 9: Correlação de literaturas – Compilado de teorias para esclarecimento das etapas.



Fonte: Elaborado pela autora.

As diferentes teorias descritas a seguir demonstram, sempre que oportuno, a ponte entre conceitos e ferramentas de startups e o processo de inovação. Ainda que sejam teorias sobre temas distintos (estratégia, startups e inovação), todas são apresentadas aqui de modo que sirvam de base para o *framework* proposto pelo presente trabalho.

2.4.1 A geração ou busca por ideias

Para que a empresa consiga gerar inovação é necessário que novas ideias sejam inseridas no sistema (Bessant e Tidd, 2015). Para os autores, as ideias podem aparecer subitamente, podem ser fruto de uma área formal, como de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), podem vir do mercado, da demanda, entre outras fontes de inspiração. O mais importante dessa fase de busca é conseguir definir um processo eficiente para garantir um fluxo contínuo de novas ideias.

Segundo Bessant e Tidd (2015), nesse contexto de inovação, a busca e o uso do conhecimento dos clientes são intensos e fundamentais para a descoberta de novos caminhos. Muitos produtos e serviços são criados e o entendimento e empatia do consumidor final são essenciais para o sucesso.

São diversos os caminhos que podem fomentar o surgimento de ideias inovadoras. Os autores resumem na figura a seguir alguns exemplos de onde vêm as inovações.

Figura 10: De onde vêm as inovações?



Fonte: Adaptado de Bessant e Tidd (2015, p. 224).

Como mostrado pela figura, são diversos os caminhos para se chegar a uma inovação segundo Bessant e Tidd (2015).

Quando o assunto é inovar, há uma vertente da literatura de empreendedorismo que traz um olhar de processo para a fase de busca e geração de ideias dentro do contexto das startups, considerando perfil, recursos e experiência dos empreendedores.

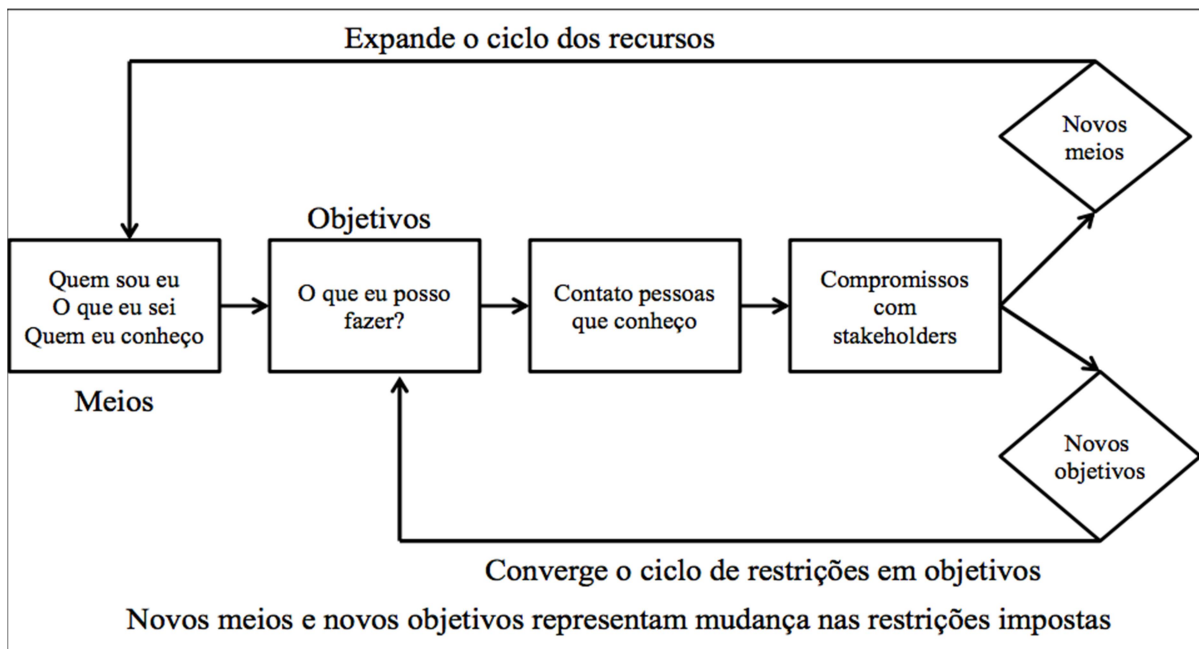
Dentro do ambiente empresarial, espera-se sempre que seus integrantes pensem de forma racional. A professora Saras Sarasvathy, porém, descobriu que nem sempre os

empreendedores esmiúçam um problema de modo a começar com o resultado esperado e se concentrar nos meios de chegar a ele (processo causal). Em vez disso, a pesquisadora percebeu que os empreendedores muitas vezes partem do que têm (quem são, quem conhecem, o que conhecem), e escolhem algo entre os possíveis resultados (processo eficaz). Dentro desse contexto, Saras Saravathy apresenta a teoria denominada *Effectuation*.

Effectuation, que pode ser traduzido para efetuação ou ainda eficácia, segundo Sarasvathy (2003) é o oposto de “causal”, cuja racionalidade começa com objetivos pré-determinados e maneiras de identificar o caminho ótimo, mais rápido e eficiente de atingir os objetivos. O racional da eficácia, em contrapartida, não começa com nenhum objetivo específico. Em vez disso começa com um determinado conjunto de meios e permite que as ideias possam surgir de forma contingente ao longo do tempo a partir da imaginação variada e de diversas aspirações dos fundadores e das pessoas com quem estes interagem. Com esse conceito a autora consegue propor um fluxo que tangibiliza a parte mais intuitiva da inovação: a fase de identificação e validação das ideias conforme alguns aspectos que são conjunto do meio. Nessa teoria, acredita-se poder gerar inovação através das ideias que surgem do meio em que seus empreendedores estão inseridos.

De acordo com Sarasvathy (2004), no processo racional da efetuação, os empreendedores começam um empreendimento com três fases: (1) quem são: gostos e habilidades (2) o que sabem: educação, treinamentos, habilidades, (3) quem conhecem: sua rede social e profissional.

A abordagem proposta por Sarasvathy (2004) é fundamental para complementar com um olhar processual a etapa muitas vezes intuitiva de concepção e de busca por um produto ou serviço inovador, ou mesmo de um novo empreendimento como um todo. O fluxo proposto pela autora explica as fases de concepção da ideia e seus próximos passos. A figura a seguir ilustra esse aspecto dinâmico do processo de *effectuation* como uma estratégia adaptativa onde os meios, os recursos disponíveis e o contexto formatam os negócios (Wiltbank et al., 2006).

Figura 11: Fluxo dinâmico de *effectuation*.

Fonte: Wiltbank et al. (2006, p. 992).

Para completar a visão do raciocínio eficaz, a autora Sarasvathy (2003, p. 21), defende alguns princípios importantes:

- Princípio da perda acessível: enquanto o raciocínio causal se concentra na espera do retorno, o raciocínio eficaz enfatiza a perda acessível, ou seja, sabe-se que as perdas ao longo do processo de criação existem e estas são aceitáveis. Ao longo do fluxo proposto por essa teoria, considera-se normal perdas desde que sejam acessíveis e não demorem muito a serem percebidas, ou seja, quando considera-se viável passar para a próxima etapa do fluxo, espera-se que os possíveis erros e riscos da etapa anterior tenham sido tratados e/ou mitigados;
- Princípio das parcerias estratégicas: enquanto o raciocínio causal foca em análises competitivas, o raciocínio eficaz é construído sobre parcerias estratégicas. Nesse princípio a autora enfatiza a necessidade de que ao longo da consolidação da ideia, as parcerias certas para evolução do negócio sejam firmadas;
- Princípio da alavancagem de contingências: enquanto o raciocínio causal insiste na exploração do conhecimento e na previsão de pré-existente, o raciocínio eficaz salienta a alavancagem de contingências. Saras Sarasvathy reforça na teoria do *effectuation* a necessidade de existir planos contingenciais ao longo do caminho e da estruturação da ideia/negócio.

Cumprida a etapa do processo de gerar novas ideias e uma correlação com a teoria do *Effectuation*, na sequência, segundo Bessant e Tidd (2009) vem a etapa de seleção – O que iremos fazer e por quê?

Além de detalhar mais sobre essa etapa do processo de inovação, a sequência teórica irá abordar alguns conceitos clássicos de estratégia como ferramenta de análise e validação de caminhos.

2.4.2 A fase de seleção ou escolha da inovação

Apenas gerar novas ideias não é suficiente, é necessário selecioná-las corretamente. Para Bessant e Tidd (2015), o mundo está cheio de possibilidades interessantes para a mudança. Mas ao final, sempre é preciso questionar “Entre tudo que podemos e queremos fazer, o que faremos?”.

Para os autores, essa etapa é bastante importante para processo de inovação, pois precisa ser estruturada ao ponto de que se consiga escolher qual caminho seguir, e ao mesmo tempo precisa flexível o suficiente para que permita monitorar e adaptar projetos com o passar do tempo, à medida em que as ideias avançam para se tornarem soluções completas.

De acordo com Bessant e Tidd (2009), o conhecimento tem um papel importante nesse processo pois é ele que irá converter a incerteza em risco, ou seja, quanto mais se conhece algo, mais fácil é de se tomar decisões calculadas. O desafio da gestão da inovação é investir energia e recursos corretamente na aquisição do conhecimento inicial necessário para embasar as decisões.

Segundo os autores, nessa etapa do processo existe a presença de uma ferramenta chamada de funil de inovação – um fluxo que ajuda a tomar (e repensar, caso necessário) decisões sobre o comprometimento de recursos. Nesse funil, apresenta-se uma forma de sistema de desenvolvimento estruturado, com tópicos de decisão claros e regras bem estabelecidas que irão basear as decisões de se prosseguir ou não para as próximas etapas.

Para Bessant e Tidd (2015), durante a escolha dos projetos de inovação, a construção de uma argumentação do negócio é fundamental para embasar as decisões. Sendo assim, o conhecimento sobre a estratégia do negócio e o alinhamento dessas ideias com o plano estratégico da empresa são fundamentais. Além disso, o alinhamento estratégico promove a disseminação da cultura da inovação entre os diversos níveis da empresa, trazendo o engajamento de todos na seleção e implantação das novas ideias de negócio.

Segundo Mitchell e Hamilton (1988) a empresa deve fortalecer seu posicionamento estratégico e ter um robusto processo de gestão do conhecimento para o favorecimento da inovação. Sempre segundo os autores, nesse estágio de seleção e validação da inovação, a análise mercadológica deve ser grande, bem como a demonstração de exequibilidade, a fim de reduzir incertezas e construir competência interna, de forma que a empresa seja capaz de transformar competência em investimentos lucrativos.

Em qualquer que seja a fase e maturidade da empresa, seja a criação de um novo produto ou serviço em uma empresa existente, seja o nascimento de uma nova startup lançando seu produto, é importante frisar que o desenvolvimento da estratégia e a construção de modelos de negócio, bem como o caminho a ser utilizado para lançar um novo produto, exigem fluxos de trabalhos simples e flexíveis, que sirvam para nortear o empreendedor.

Nesse sentido, a seguir são apresentadas as abordagens teóricas que, segundo os autores supramencionados, podem ser fundamentais para essa fase de seleção da inovação:

- (1) Diferentes abordagens estratégicas como ferramenta de validação (Seção 2.4.2.1).
- (2) Teoria de modelos de negócios (Seção 2.4.2.2).

Os itens a seguir visam dar embasamento teórico para a etapa de seleção da inovação.

2.4.2.1 A estratégia como forma de seleção da inovação

Estratégia do oceano azul *versus* oceano vermelho

Durante o nascimento de uma startup ou mesmo no lançamento de um novo produto, sob a ótica de Kim e Mauborgne (2004), pode-se dizer que ou a nova empresa ou os novos

produtos a serem lançados se encaixarão ou na estratégia do oceano vermelho ou na estratégia do oceano azul, dependendo do seu grau de inovação. De acordo com os autores, as empresas que entram em um mercado já existente, denominado pelo autor como oceano vermelho, seguem uma abordagem convencional, traçando estratégias que defendam sua posição e possam vencer seus competidores atuais, através de alguma vantagem competitiva. Em contrapartida, os criadores de oceanos azuis, surpreendentemente, não usam a competição como um norte para o seu negócio. Ao invés disso, elas seguem uma lógica estratégica diferente, ligada à inovação de valor. De acordo com Kim e Mauborgne (2004), a inovação de valor tem o foco em transformar a competição em algo irrelevante, propondo um salto de valor para os clientes abrindo espaço no mercado para sua atuação.

A partir do momento que se entende que uma empresa estará focada em criar um novo mercado ou se entrará em um setor ou indústria já existente, pode-se pensar em quais estratégias devem ser pensadas para estruturar o negócio. A Figura 12, proposta por Kim e Mauborgne (2004), resume as ações que devem ser pensadas para a formulação das linhas estratégicas da empresa.

Figura 12: Formulação das linhas estratégicas da empresa: comparativo.

Estratégia do oceano vermelho	Estratégia do oceano azul
<ul style="list-style-type: none"> • Compete em mercado existente • Briga com competidores • Explora demanda existente • <i>Trade-off</i> de custo vs valor • Alinha a todo o sistema e suas atividades com a escolha estratégica de diferenciação ou de baixo custo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cria um mercado não existente • Torna os competidores irrelevantes • Cria uma nova demanda • Quebra o <i>trade-off</i> de custo vs valor • Alinha todo o sistema e suas atividades para diferenciação e baixo custo

Fonte: Kim e Mauborgne (2004).

A validação de um novo negócio, produto ou serviço que põe seus empreendedores em um oceano azul faz com que eles se preocupem menos com competidores e custo, e mais com riscos e capacidade de execução durante as próximas etapas da inovação (execução e captura de valor).

Matriz de Ansoff

A matriz proposta por Ansoff (1979) ilustrada na Figura 13, é utilizada para enxergar as oportunidades de crescimento existentes dentro de uma empresa, olhando para o mercado e para os produtos e serviços, considerando as seguintes abordagens estratégicas:

- a) Penetração de mercado: transformar clientes esporádicos em clientes regulares, e clientes regulares em clientes fidelizados, com seus produtos ou serviços existentes;
- b) Desenvolvimento de um novo mercado: ganhar clientes de outras empresas competidoras, introduzindo novos produtos e/ou novas marcas;
- c) Desenvolvimento de produto: vender outros produtos para seus clientes regulares, através de canais já existentes;
- d) Diversificação: foco em novos mercados com novos produtos.

Figura 13: Matriz de Ansoff.

		Produto	
		Existente	Novo
Mercado	Existente	Penetração de mercado	Desenvolvimento de Produto
	Novo	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Fonte: Ansoff (1979, p. 92).

No momento da seleção e validação da inovação ou oportunidade descoberta, essa abordagem estratégica permite o empreendedor a se posicionar frente ao mercado, entendendo onde seu novo produto estará situado e validando assim as melhores oportunidades de negócio.

Estratégia de Porter

Porter (1980) diz que a construção da estratégia da empresa deve passar pela criação de ações ativas ou reativas, que consigam atuar em 5 diferentes pontos de contato das empresas: fornecedores, compradores, competidores, novos entrantes e produtos substitutos. Sendo assim, o autor identificou três estratégias genéricas que podem ser usadas individualmente ou em conjunto para criar uma posição de longo prazo para a empresa: Estratégia de diferenciação, estratégia de liderança em custos ou estratégia de foco.

Durante a etapa de validação da inovação é importante entender qual vantagem competitiva a nova ideia pode trazer. De acordo com Porter (1980), pode-se ter vantagem competitiva através da diferenciação (ideia que diferencia os produtos e/ou serviços dos demais existentes), da liderança em custos (ideia de novos processos ou meios que trarão aos produtos existentes alguma forma de barateá-los), ou diferenciação por foco (atuação restrita e pontual com um determinado segmento de mercado, o que pode trazer especialização e excelência), conforme representado na Figura 14.

Figura 14: A estratégia de Porter.

		Vantagem competitiva	
		Produtos únicos	Posição de custo baixo
Escopo	Indústria	Estratégia de diferenciação	Estratégia de liderança em custos
	Segmento de mercado	Estratégia foco	

Fonte: Porter (1980, p. 41).

Resgatando os tipos de inovação apresentados anteriormente, ao usar a estratégia de Porter (1980) o gestor da inovação conseguirá relacionar o tipo de inovação proposta à estratégia necessária para construir um caminho robusto para as próximas etapas da inovação. Por exemplo, no caso de uma inovação de produto, a estratégia de diferenciação deve ser o foco, ou no caso de uma inovação de posição a estratégia de foco pode ajudar o gestor a construir especialização e excelência.

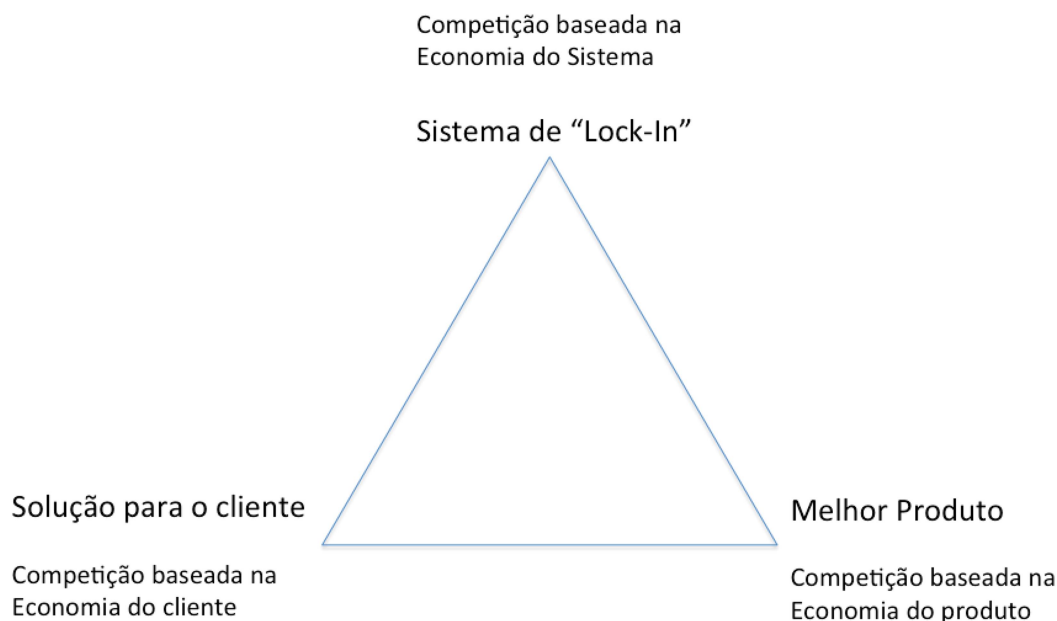
Modelo Delta

O modelo Delta é uma outra abordagem estratégica proposta por Hax e Wilde (1999) para complementar ou elucidar casos de sucessos estratégicos não explicados pelo modelo de Michael Porter. Esse modelo baseia-se em um triângulo que oferece três potenciais opções de atuação estratégica para a empresa:

- (i) Melhor produto: oferecer o melhor produto ao cliente através da diversificação ou do baixo custo;
- (ii) Soluções para o cliente: oferecer soluções adequadas para o cliente. Ao contrário da visão econômica do produto, parte da visão econômica do cliente. Trata-se de ter mais proximidade com o cliente para antecipar demandas e evoluir com seus produtos ou serviços buscando trazer satisfação do cliente.
- (iii) Sistema de *lock-in*: ao invés de focar no cliente ou no produto, essa abordagem prevê a criação de valor econômico. A empresa concentra-se em mapear, atrair e reter seus clientes através de soluções tão completas que o fidelizem, dificultando uma possível troca para a concorrência.

A Figura 15 mostra a abordagem proposta por Hax e Wilde (1999), em que cada um dos vértices do triângulo traz uma opção de estratégia a ser adotada pela empresa.

Figura 15: Estratégia de Hax e Wilde.



Fonte: Hax e Wilde (1999).

Porter (1980) diz que a construção da estratégia da empresa passa por criar ações ativas ou reativas. Segundo Kotler (2003), o processo de planejamento estratégico leva as empresas a definirem melhor quais são seus objetivos e políticas, otimizando a alocação de recursos e consequentemente permitindo um melhor controle da sua atuação. No contexto de validação de novas ideias ou mesmo novos empreendimentos, a existência de uma linha estratégica clara atrelada a eles é fundamental para o sucesso do negócio.

Delimitar a estratégia é um desafio: ainda que o processo de inovação esteja rodeado de incertezas, dadas as mudanças contínuas internas e externas que acontecem nesse momento, é extremamente importante tentar níveis macros de estratégia que possam nortear o caminho da nova empresa ou novo produto.

Segundo Ries (2012, p. 20), em uma startup “os produtos mudam constantemente através do processo de otimização. Com menos frequência, a estratégia pode ter de mudar”. Nessa direção, algumas teorias mais clássicas sobre a abordagem de estratégia podem ajudar a refletir no direcionamento da empresa. Jussani et al. (2010), propõem uma tabela comparativa de algumas abordagens estratégicas que tem mais aderência ao contexto de inovação, e ela pode ser acompanhada a seguir.

Tabela 2: Comparativo entre diferentes abordagens estratégicas clássicas.

	ANSOFF	PORTER	HAX E WILDE	OCEANO AZUL
Objetivos	Novo produto tem "linha comum" com produtos existentes	Encontrar melhor posição da estratégia genérica	Novas fontes de lucratividade	Inovação de valor
Análise Interna	Análise SWOT	Análise das cinco forças	Dilema custos x diferenciação	Reconstruir fronteiras de mercado
Macro-Ambiente	Análise SWOT	Análise das cinco forças	Alinhar opções estratégicas às atividades da empresa	Concentrar-se no panorama geral, não nos números
Cenários Futuros	Matriz Produto / Mercado	Identificação de oportunidades	Responder continuamente a um ambiente de incertezas	Criar espaços de mercado inexplorados

Fonte: Jussani et al. (2010, p. 33).

Tais abordagens comparadas na tabela são estratégias com boa aderência a empresas inovadoras por tratarem de mercado, produto, soluções e fidelizações de cliente. Uma empresa de tecnologia, por exemplo, em que o mercado é bastante volátil, deve se preocupar desde sua fase inicial em como desenvolver soluções eficientes e principalmente em como evitar que seu cliente abandone seu produto ou solução para a concorrência.

Nesse contexto, definida a estratégia de cada inovação, a gestão posterior deve caminhar alinhada às diretrizes definidas. Dentro do conceito proposto pelo Manual de Oslo para difusão (1997, p. 24), a estratégia da empresa deverá nortear as decisões de atuação no mercado e como suas inovações irão se propagar, quais serão os tópicos abordados, dentro outras decisões na construção de um modelo de negócios.

2.4.2.2 O modelo de negócios como ferramenta para seleção da inovação

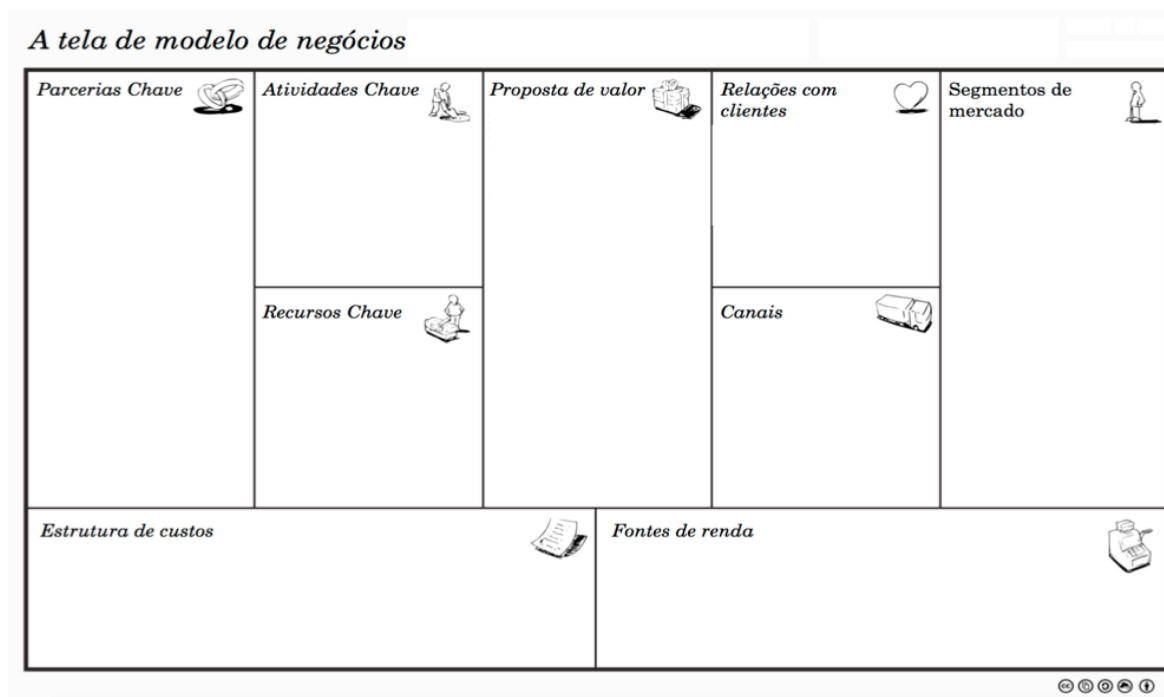
O motivo mais comum para se fazer um modelo ou plano de negócios formal é ter subsídios estruturados para se conseguir apoio ou financiamento para um projeto de inovação ou novo empreendimento. Além disso, a construção de um bom plano de negócios ajuda a tangibilizar metas ambíguas e abstratas e tornar reais as necessidades e objetivos do projeto (Bessant e Tidd, 2015, p. 339). Dessa forma, é importante que ainda na etapa de validação

da inovação sejam construídos modelos de negócios que ajudem a tomar os melhores caminhos.

Segundo Osterwalder et al. (2005), um modelo de negócios é uma ferramenta conceitual que engloba um conjunto de conceitos e a relação entre eles com o objetivo de representar a lógica de um negócio, produto ou empresa específica. Os autores afirmam que o modelo de negócios consegue descrever de forma simplificada e objetiva o motivo pelo qual a organização se cria, entrega e captura valor. Blank e Dorf (2014) completam essa visão dizendo que a construção do modelo de negócios passa pela construção de hipóteses e do conhecimento do cliente a quem o produto se destinará.

Osterwalder e Pigneur (2010) aliam o conceito do modelo de negócios ao quadro de Canvas (figura a seguir) para facilitar a construção do modelo bem como a comunicação entre as diferentes partes envolvidas.

Figura 16: Quadro de modelo de negócios em uma página.



Fonte: Adaptado de: <<http://viversemchefe.com/business-model-canvas-em-portugues/>>. Acesso em: 23/06/2016.

O quadro do modelo de negócio em uma página, segundo Osterwalder e Pigneur (2010, p. 44), é composto por nove segmentos que devem ser detalhados para conceber o novo negócio. São eles:

1. Segmentos de mercado: a parcela de mercado que será impactada com a solução proposta. Pode ser um ou mais segmentos.
2. Proposta de valor: é o que de fato vai satisfazer o cliente e resolver algum problema previamente identificado.
3. Canais: forma pela qual a proposta de valor será entregue aos clientes. Pode ser comunicação, distribuição ou canais de vendas.
4. Relações com clientes: relação que será estabelecida e mantida com cada segmento de cliente escolhido.
5. Fontes de renda: resultado financeiro da proposta de valor percebida pelo cliente.
6. Recursos-chave: são os recursos essenciais para entrega da proposta de valor descrita no modelo
7. Atividades-chave: são as atividades essenciais para entrega da proposta de valor descrita no modelo
8. Parcerias-chave: parceiros necessários para a entrega de valor, que podem estar dentro ou fora do ambiente de negócios definido.
9. Estrutura de custos: os elementos do modelo de negócios traduzidos em forma de custo.

Para Osterwalder e Pigneur (2010) existem algumas técnicas que podem ser utilizadas para facilitar a elaboração de um modelo de negócios: *insights* de clientes, ideação, *visual thinking*, prototipagem, *storytelling* e construção de cenários.

Na teoria tradicional de desenvolvimento do produto, os autores Rozenfeld et al. (2006) apontam que o desenvolvimento de um produto é um processo que busca as especificações do projeto do produto e do seu processo de produção; considera as necessidades de mercado, as possibilidades tecnológicas e as estratégias da empresa; prepara a manufatura para iniciar a produção e; acompanha o produto pós-lançamento (das melhorias à descontinuidade).

2.4.3 A etapa de implementação

Após criar e escolher novas ideias, Bessant e Tidd (2015) consideram que o próximo desafio é o de implementar o que foi selecionado e validado para ser feito. O processo de alocar a

energia, os recursos e as ferramentas corretas para fazer o novo negócio, serviço ou produto acontecer é etapa crucial da jornada da inovação.

A literatura recente sobre startups e empreendedorismo defende processos ágeis e enxutos de execução e implementação de novos modelos de negócios que podem ser bastante aderentes a essa fase do processo de inovação. Tais processos são descritos a seguir como potenciais abordagens de execução.

2.4.3.1 *Startup enxuta*

A teoria de lean startup foi iniciada e posteriormente difundida por Eric Ries (2011), em seu livro *The Lean Startup*. O conceito de lean startup baseia-se na abordagem da produção enxuta que está vinculada à indústria automobilística no Japão após a Segunda Guerra Mundial (Ries, 2012).

Segundo o autor, alguns princípios fundamentais comuns da teoria de startup enxuta e da teoria de produção enxuta seriam: aproveitar o conhecimento e a criatividade de cada funcionário, reduzir os tamanhos dos lotes, produzir no estilo *just in time* e acelerar o tempo de ciclo. Ou seja, o pensamento enxuto se define como algo que proporciona valor ao cliente e o restante é desperdício.

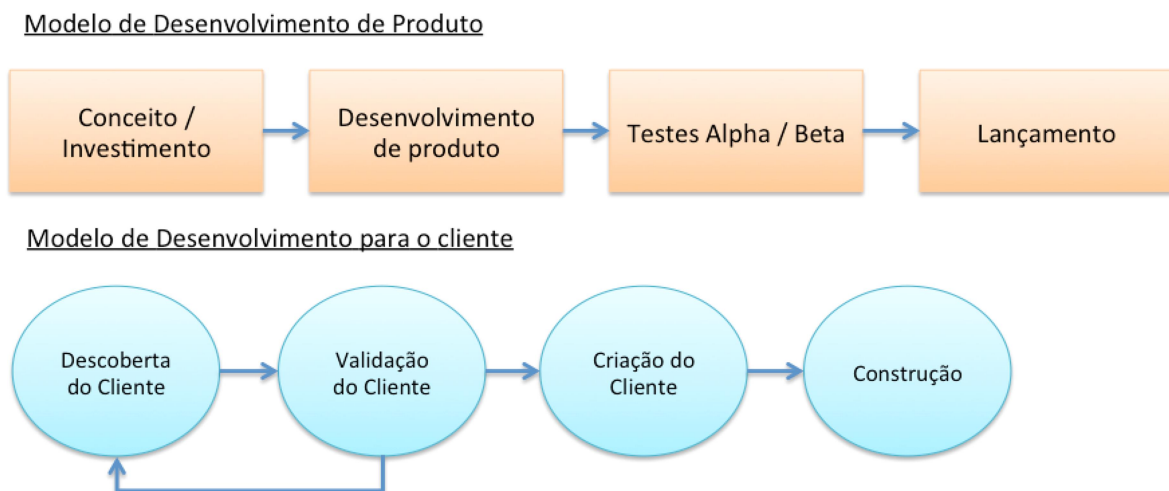
Segundo Ries (2012), uma teoria para o empreendedorismo deve principalmente ajudar na gestão de sua fase inicial, passando por temas relacionados à visão, ao conceito e ao desenvolvimento do produto, a marketing e vendas, ao aumento de escala, a parcerias e distribuição, à estrutura e ao desenho organizacional.

Nessa linha, a teoria da startup enxuta tem alguns focos para ajudar uma startup a se estruturar e implementar seu novo produto ou serviço: desenvolvimento de um modelo de negócio; construção de um mínimo produto viável (MPV); metodologia de aprendizagem com validação e; etapa de decisão de perseverar ou mudar de direção/produto/negócio (pivotagem). O desenvolvimento do modelo de negócio foi explicado como uma potencial ferramenta de seleção e as demais ferramentas serão explicadas a seguir como metodologias de execução/implantação.

2.4.3.2 Desenvolvimento de produto com foco no cliente

Blank (2006) traz à literatura um paralelo entre o processo de desenvolvimento de produtos focado na execução, nos prazos de entrega e no processo *versus* um modelo que leva em consideração a demanda real dos potenciais clientes e considera fundamental nesse processo os fluxos de aprendizado e descobertas ao longo da criação de um produto. A Figura 17 mostra o paralelo entre o certo e o errado na proposta do autor.

Figura 17: Diferentes abordagens para o desenvolvimento do produto.



Fonte: Adaptado de Blank (2006, p. 2;16).

De acordo com a pesquisa de Tidd e Hull (2003), existem alguns padrões diferentes de como as empresas se organizam para desenvolver produtos e serviços, e um deles é o da empresa que executa com foco no cliente. Nessas empresas o sistema é integrado segundo as aspirações do cliente e o seu envolvimento inicial é fundamental. Os processos e consequentemente os produtos são melhorados continuamente de acordo com as opiniões dos clientes finais.

Dentro dessa linha de ter um produto inicial a ser lapidado de acordo com a demanda do cliente, Ries (2012) defende a metodologia da criação de um MVP considerando este como um produto em sua fase de ideia, necessitando ainda ser lapidado e testado. A grande vantagem de seguir assim é para que a empresa não despenda recursos em algo não adequado às necessidades do mercado.

Ainda segundo o autor, o MVP consegue representar bem o produto de determinada startup. Segundo o autor, os MVPs podem variar em complexidade, desde muito simples até protótipos iniciais reais, incluindo problemas e recursos. Alguns riscos inerentes ao processo de construir um MPV seriam: questões legais, receios acerca de concorrentes, riscos para a marca e impacto sobre o moral.

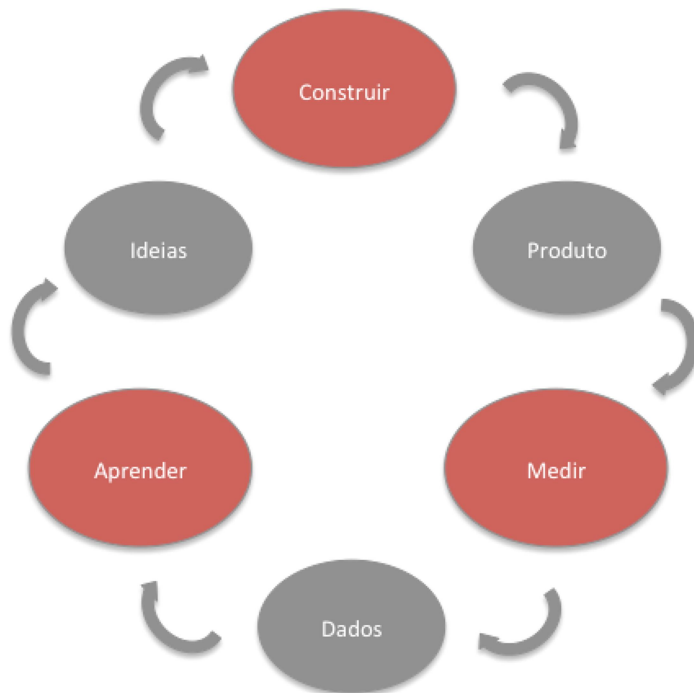
Ries (2012) complementa que existe um grupo de clientes visionários, denominado por ele de adotantes iniciais, que podem adquirir o produto antes que ele seja lançado e adquirido pela massa. Os adotantes iniciais usam sua imaginação para completar o que falta no produto e podem dar importantes informações sobre a solução que está sendo construída

2.4.3.3 Aprendizagem com validação

Para Ries (2012), a startup de sucesso precisa aprender o que os clientes de fato querem. Saber o que está sendo demandado é fundamental para construir um negócio sustentável. Através do conceito denominado de “aprendizagem validada”, o autor explica o processo de demonstrar empiricamente que, ao validar seu produto, a startup descobre verdades valiosas acerca das perspectivas de negócio presentes e futuras.

Segundo Ries (2012), à medida em que os clientes interagem com os produtos, dados (quantitativos e qualitativos) e opiniões e conclusões importantes são geradas. Para o autor, o processo ideal é um círculo que se repete entre as atividades de construir, medir e aprender, conforme Figura 18.

Figura 18: Ciclo de validação.



Fonte: Ries (2012, p. 69).

Ainda na linha de abordagens de execução ao pensar e desenvolver a inovação com foco no cliente, ao executar as primeiras versões focadas em aprendizagem para reduzir ciclos e minimizar erros, pode ocorrer que o empreendedor descubra que a ideia selecionada não seja exequível ou que os resultados não atendem ao esperado. Ries (2012) aborda uma etapa fundamental da execução que é entender o momento certo de não apostar mais na ideia original e alterá-la em alguma instância.

2.4.3.4 Pivotagem: o processo de perseverar ou mudar o rumo do novo negócio

Segundo Ries (2012, p. 108) a contabilidade de uma startup deve ser capaz de demonstrar objetivamente que a aprendizagem está levando ao desenvolvimento de um negócio sustentável. Nesse contexto, o autor propõe três passos:

1. Construção de uma *baseline*: utilizando-se de um MPV construído, podem-se estabelecer dados reais a respeito de onde a empresa está naquele momento.
2. Regular o motor a partir da *baseline*: na direção do ideal, a empresa deve fazer tentativas com ajustes e otimizações em seu produto para tentar mover sua *baseline*

para o objetivo ideal desenhado em seu modelo de negócio, até atingir um ponto de decisão.

3. Perseverar ou mudar o rumo? Se há um bom progresso, quer dizer que a *startup* está aprendendo de forma apropriada e utiliza a aprendizagem de maneira efetiva. Sendo assim, faz sentido continuar. O contrário seria a empresa perceber que mudanças estratégicas importantes são necessárias para ir adiante. Nesse caso, inicia-se novamente todo o ciclo.

Nessa fase da implementação, decide-se se faz ou não sentido manter o projeto de inovação ou o novo empreendimento ativo. É preciso ter um bom discernimento e maturidade para entender nesse momento se a inovação tem a capacidade de prosperar ou se deve dar um passo atrás e reiniciar todo o processo, voltando à etapa de construção do modelo de negócios e alterando algumas das premissas, ou ainda voltar mais atrás e selecionar uma nova ideia no funil de inovação da fase de busca do processo geral.

Cumpridas as etapas de busca, seleção e implementação, o estágio final proposto por Bessant e Tidd (2015) para o processo da inovação é a captura de valor.

2.4.4 Captura de valor

A inovação está sempre atrelada a um risco. A empresa ou o empreendedor fazem a aposta de que uma ideia trará bons resultados a um negócio e isso pode ou não acontecer. O objetivo fundamental dessa etapa do processo é o de calcular se os esforços empregados no projeto de novo negócio foram ou serão compensados pelos resultados trazidos por ele.

Para Bessant e Tidd (2015), esse é o momento de avaliar o processo como um todo e principalmente seu sucesso na perspectiva temporal. O teste real do sucesso da inovação é observado quando há crescimento contínuo e sustentável no decorrer da invenção e de suas adaptações contínuas.

Para os autores, é importante também delimitar o que é sucesso e quais são os propósitos e critérios para que ele seja julgado como bem-sucedido. A capacidade da empresa de se apropriar dos benefícios do investimento feito em inovações dependerá de como ela irá traduzir tudo isso em produtos ou processos de viabilidade comercial.

De acordo com Teece (1995, p. 286) existem três grupos de fatores que podem influenciar a capacidade de uma empresa de capturar valor de uma inovação:

- (i) Regime de apropriação: ter direito à propriedade intelectual criada, sigilo e restrições a imitações durante o tempo de retorno ao investimento;
- (ii) Ativos complementares: ter marca, posicionamento, distribuição, suporte e serviços atrelados a inovação;
- (iii) Projeto dominante: estágio final da evolução de uma inovação, em que o produto ou serviço conquista a preferência do mercado e passa então a ser referência de mercado para todos os concorrentes.

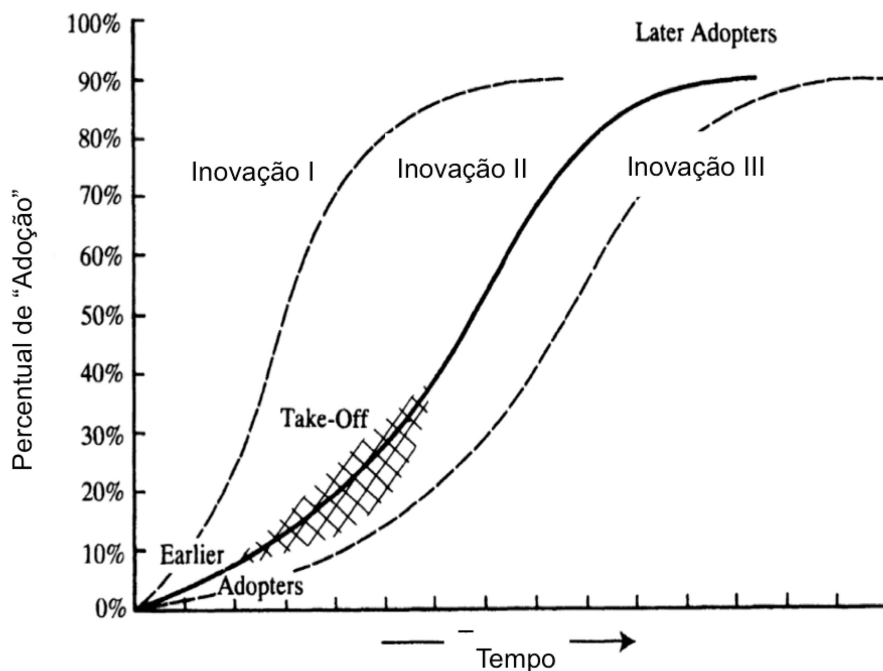
O planejamento eficaz de uma inovação é baseado na compreensão profunda dos fatores que promovem e restringem a adoção e de como eles influenciam na velocidade e no nível de penetração da inovação na população (Bessant e Tidd, 2015). Segundo os autores, algumas barreiras mais típicas à adoção ampla de inovações são:

- Econômicas: alto custo, acesso à informação, incentivos insuficientes;
- Comportamentais: motivações, prioridades, inércia e propensão para mudança ou para o risco;
- Organizacionais: metas, rotinas, poder, cultura e influência;
- Estruturais: infraestrutura, custos reduzidos, governança.

Dentro desse contexto, nasce um conceito importante e que ajuda a medir o quanto uma inovação está ou não bem-sucedida: difusão. Para Rogers (1995), a difusão é o processo em que a inovação é comunicada ao mercado ao longo do tempo, através de determinados canais entre membros de um sistema social. A difusão em geral mede o alcance de um produto, serviço ou ideia em um sistema social. Quando novas ideias são geradas, difundidas e adotadas ou rejeitadas, ocorre sempre uma mudança social.

Para Bessant e Tidd (2015), várias pesquisas de *marketing* tentam encaixar a adoção de produtos a uma curva logística em forma de S, em que inicialmente o índice de adoção é menor, ficando restrito aos chamados “inovadores” ou “*early adopters*”; na sequência, os da “maioria tardia” e; por último, a curva cai com a chegada dos “retardatários”.

Gráfico 3: A curva da difusão de novos produtos/serviços.



Fonte: Rogers (1995, p. 11).

Por mais que a curva seja uma boa referência para indicar a adoção da inovação no tempo, o padrão exato dependerá da interação de fatores associados à demanda e à oferta, segundo Rogers (1995, p. 11):

- Fatores associados à demanda: contato direto com os adotantes iniciais ou com os adotantes com diferentes percepções de vantagens e riscos.
- Fatores associados à oferta: a vantagem relativa de uma inovação, a disponibilidade das informações, as barreiras contra a adoção e o retorno entre desenvolvedores e usuários.

Além disso, outras variáveis influenciam a difusão e a adoção. De acordo com Rogers (1995, p. 11):

1. Características da inovação: vantagem relativa em relação a produtos similares ou que o substituem, compatibilidade e coerência com seus valores e proposta, complexidade para o adotante de usar ou entender, capacidade de experimentação e capacidade de observação, ou seja, quão perceptíveis são seus resultados para o adotante.

2. Características dos adotantes individualmente e como organização: demanda.
3. Características do ambiente: oferta.

Bessant e Tidd (2009) sugerem alguns indicadores e medidas possíveis para apurar o desempenho da inovação:

- a) Medidas de resultados específicos, por exemplo número de patentes e trabalhos científicos, número de novos produtos e vendas e lucros relacionados a eles.
- b) Medidas de resultados operacionais ou processuais como índice de satisfação do cliente.
- c) Índices de resultados que comparam o mercado, como: participação de mercado, custo do produto, desempenho de qualidade.
- d) Medidas de resultado estratégico, quando o desempenho do negócio como um todo é impactado, como crescimento de receita, participação de mercado total, lucratividade, valor de mercado.
- e) Medidas internas do processo de inovação: número de novas ideias, taxa de fracasso, tempo de lançamento do produto, custo de lançamento, envolvimento de equipes e áreas no processo de inovação, entre outros indicadores.

Tais indicadores são chaves para uma organização que quer implantar um processo de inovação e verificar se, ao final do processo, as etapas foram concluídas com sucesso e quais os impactos positivos ou mesmo negativos gerados.

So e Staskevicius (2015) em sua pesquisa sobre mensuração de impacto num cenário de investimentos, propõem um ciclo que pensa todo o processo sob a ótica de mensurar impactos em relação aos objetivos de cada fase. Ao princípio do processo, estima-se qual o impacto desejado. Num segundo momento, de acordo com a estratégia desenhada para o negócio, planeja-se o impacto. Ao longo do desenvolvimento, a próxima fase dedica-se a monitorar os impactos que estão sendo alcançados e, por fim, ao terminar o ciclo, avalia-se o impacto final comprovando o valor social do negócio como um todo.

Figura 19: Ciclo contínuo de mensuração de objetivos



Fonte: So e Staskevicius (2015, p. 5).

Existe uma vasta literatura atual sobre métodos de avaliação dos impactos causados pelos novos empreendimentos. Como esta é apenas uma das etapas de todo o processo, não será o foco detalhá-la. O que foi trazido acima sobre captura de valor será suficiente para abordar esse tema dentro do *framework*.

Após passar por todas as etapas do processo de inovação propostas por Bessant e Tidd (2015), fazendo um paralelo com diferentes literaturas para cada etapa do processo, na sequência serão apresentados dois temas importantes e presentes ao longo de todo o processo. Ou seja, as duas próximas sessões não estão relacionadas especificamente a nenhuma das etapas, e sim, são conceitos que permeiam toda a construção de uma inovação ou novo empreendimento: a gestão do conhecimento e a organização.

2.5 Gestão do conhecimento

Inovar é criar novas possibilidades a partir da combinação de diferentes conjuntos de conhecimento (Bessant e Tidd, 2015, p. 226). Ao longo de todo o processo de inovação, desde a busca por novas ideias até a execução delas, gera-se muito aprendizado para a

empresa e para os empreendedores. Inovação e empreendedorismo têm tudo a ver com conhecimento.

Kakati (2003) elenca a qualidade dos empreendedores, a capacidade dos recursos e a estratégia competitiva desenhada como atributos fundamentais para o sucesso de uma *startup*.

De acordo com Bessant e Tidd (2015), é essencial administrar esse conhecimento gerado através de algumas tarefas fundamentais, que são:

- i) Gerar e adquirir novo conhecimento de forma contínua: o processo de aprendizado por validação é um recurso central de geração de conhecimento. Uma estratégia de aprendizagem por tentativa e erro reconhece as complexidades de tecnologias e mercados existentes, bem como as incertezas associadas àquela inovação.
- ii) Identificar e codificar o conhecimento existente: existem essencialmente dois tipos de conhecimento. O explícito, que pode ser codificado, expresso em números, textos e gráficos, e são mais facilmente comunicados. E o conhecimento tácito ou implícito, que é o conhecimento pessoal, baseado na experiência e em geral difícil de formalizar e comunicar. Nonaka e Takeuchi (1995), afirmam que a conversão do conhecimento tácito em explícito é um mecanismo relacionado à ligação entre o conhecimento do indivíduo e o da organização, ou seja, todo o novo conhecimento nasce em um indivíduo e passa para a organização através de diálogo, discussão, troca de experiências e observações, criando o que chamam de rede de conhecimento. Segundo os autores, essa transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional tem quatro ciclos: socialização, externalização, combinação e internalização.
- iii) Armazenar e recuperar o conhecimento: os dois principais desafios dessa tarefa estão em codificar o conhecimento tácito para que ele seja armazenado e incentivar os indivíduos a recuperar e utilizar o conhecimento existente. Aqui, exige-se uma boa infraestrutura de TI para que tudo seja armazenado da forma correta, segura e facilmente recuperável.
- iv) Compartilhar e distribuir o conhecimento entre as pessoas: por meio desse processo, a informação de diferentes fontes é partilhada gerando conhecimento. Várias transformações de processos são necessárias para a conversão e a conexão do

conhecimento: conversão de dados e informações em conhecimento; conversão de texto em conhecimento; conversão de conhecimento individual em conhecimento de grupo; conexão de pessoas com o conhecimento; conexão de conhecimento com pessoas; conexão de pessoas com pessoas e; conexão de conhecimento com conhecimento.

- v) Explorar e implantar o conhecimento em processos, produtos e serviços: em alguns casos, o conhecimento pode ser codificado e transformado em processo, em produto em ou serviço e muitas vezes até comercializado em forma de direito de propriedade intelectual (DPI), como por exemplo patentes, direitos autorais e direitos e registros de *design*.

Para Bessant e Tidd (2015), gerir o conhecimento passa não só por produzi-lo, como também por saber identificá-lo, codificá-lo, armazená-lo da forma correta e, principalmente, conseguir fazer isso tudo de forma contínua.

Tranfield (apud Bessant e Tidd, 2015, p. 562) propõe um modelo para gerir o conhecimento que relaciona as fases do processo de inovação às atividades de gestão do conhecimento, conforme a Tabela 3.

Tabela 3: As fases da inovação e a gestão do conhecimento.

Fase do Processo de Inovação	Rotinas Genéricas	Descrição	Exemplos de atividades detalhadas de gestão do conhecimento
Descoberta	Buscar	Meios ativos e passivos pelos quais fontes potenciais de conhecimento são investigadas em busca de itens de interesse.	Investigação ambiental ativa (tecnológica, social, política, de mercado, etc). Investigação futura ativa experimentos (P&D, etc).
	Capturar	Meios pelos quais os resultados da busca de conhecimento são internalizados dentro da organização.	Detecção de índices relevantes e informação dos mesmos a participantes importantes através da organização
	Articular	O conhecimento capturado se torna claramente expresso.	Definição de conceito - o que devemos fazer? Ciclos de planejamento estratégico e operacional - da viabilidade do esboço ao plano operacional detalhado.
Realização	Contextualizar	Meios pelos quais o conhecimento articulado é colocado em certos contextos organizacionais.	Planejamento e designação de recursos dentro e fora da organização. Prototipagem e demais atividades de refinamento de conceitos. Mobilização precoce por meio de funções - <i>design</i> para manufatura, montagem, qualidade, etc.
	Aplicar	Meios pelos quais o conhecimento contextualizado do projeto é aplicado a desafios organizacionais.	Mobilização da equipe de projetos. Ciclos de planejamento de projetos. Modificação e implementação de projetos - "ciclos de adaptação mútua" em tecnologia, mercado, domínios organizacionais. Preparação e execução de lançamento.
Sustentação	Avaliar	Meios pelos quais a eficácia das aplicações de conhecimento é avaliada.	Revisão pós-projetos. <i>Feedback</i> de mercado e de usuários. Aprendizagem pelo uso/fazer etc.
	Apoiar	Meios pelos quais a eficácia das aplicações de conhecimento é mantida.	Coleta de <i>feedback</i> . Melhora de resolução de problemas e <i>debugging</i> .
	Reinovar	Meios pelos quais conhecimento e experiência são reaplicados em algum lugar da organização.	Detecção de índices relevantes para repetir o ciclo. Mobilização de condições para um novo ciclo.

Fonte: Tranfield (apud Bessant e Tidd, 2015, p. 562).

As fases do processo de inovação propostas por Tranfield de descoberta, realização e sustentação são equivalentes à etapas propostas por Bessant e Tidd (2015), detalhadas anteriormente: busca, seleção, implementação e captura de valor. Fazendo esse paralelo, é possível associar diferentes formas de gerir o conhecimento nas diversas etapas do processo de inovação.

Para finalizar a parte teórica, apresenta-se a seguir uma relação entre estrutura organizacional e inovação.

2.6 Inovação e organização

A chave para a inovação e para o empreendedorismo são as pessoas. O desafio é simples, segundo Bessant e Tidd (2009): como fazer com que elas empreguem sua criatividade e partilhem seu conhecimento para realizar mudanças? Segundo os autores, qualquer receita para uma organização inovadora precisa buscar eliminar burocracias, estruturas desnecessárias, obstáculos que bloqueiam a comunicação entre fatores e que impedem boas ideias de prosperarem. Em contrapartida, é necessário que se encontre um equilíbrio, evitando a criação de empresas caóticas, soltas e informais.

Para Bessant e Tidd (2009) os empreendedores utilizam uma série de estruturas, ferramentas e técnicas para alcançar o equilíbrio e promover uma organização inovadora. A Tabela 4 apresenta uma lista de componentes-chave para a construção dessa organização.

Tabela 4: Componentes chave para criação de uma organização inovadora

Componentes	Características principais
Visão compartilhada, liderança	Propósito claramente articulado e vontade de inovar
	Intenção estratégica flexível
	"Comprometimento da alta administração"
Estrutura apropriada	Projeto organizacional que favorece interação, criatividade e aprendizagem
	Nem sempre é um modelo em que a "bagunça impera"; a questão-chave é encontrar o equilíbrio adequado entre opções "orgânicas" e "mecânicas" para determinadas contingências
Indivíduos-chave	Promotores, campeões, "guardões" (<i>gatekeepers</i>) e outras funções que energizam e facilitam a inovação
Trabalho em grupo eficiente	Utilização apropriada de equipes (em nível local, interfuncional e interorganizacional) para resolução de problemas. Exige investimento em seleção e formação de equipes.
Desenvolvimento individual contínuo e flexível	Comprometimento de longo prazo com educação e treinamento para assegurar altos níveis de competência e habilidades para aprender com eficiência
Ampla comunicação	Interna e externamente, entre organizações. Internamente, em três direções - para cima, para baixo e lateralmente.
Alto envolvimento com inovação	Participação em atividades de melhoria ampla e contínua da organização
Foco externo	Orientação para o cliente interno e externo
Ambiente criativo	Enfoque positivo para ideias criativas, com apoio de sistemas de motivação
Organização de aprendizagem	Altos níveis de envolvimento dentro e fora da empresa quanto à experimentação, descoberta e resolução de problemas, comunicação e compartilhamento de experiências e de aquisições e disseminação de conhecimento.

Fonte: Bessant e Tidd (2009, p. 481).

Para Bessant e Tidd (2009) alcançar o equilíbrio e ter uma empresa apta à inovação passa por ter componentes e características que favoreçam esse processo.

Mintzberg (1981) em seus estudos sobre estrutura organizacional propõe uma série de arquétipos que modelam as configurações estruturais básicas dentro de uma organização. Para o autor, uma organização começa com uma ou algumas pessoas que têm uma ideia. Essas pessoas formam a alta gestão da organização. A partir de então, pessoas são contratadas para fazer o trabalho base. Esse grupo passa a ser a fatia operacional da operação. À medida em que a operação vai crescendo, torna-se necessária uma camada intermediária de gestores, que ficarão entre os executivos e os operacionais. Esta será a camada do meio da organização. Pode ser então que, em algum momento, perceba-se a necessidade de ter dois tipos de trabalhadores operacionais: os técnicos e os analíticos/suporte. Com essas cinco partes juntas, uma estrutura organizacional é formada. As empresas então passam a se diferenciar na forma como combinam, suprimem ou tornam mais complexas essas estruturas.

Ainda segundo o autor, esses elementos se organizam de forma diferente dando origem a cinco possíveis configurações: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada (ou forma orgânica descentralizada) e adhocracia (organização concebida para lidar com instabilidades e complexidades).

Bessant e Tidd (2015) fazem um paralelo entre os arquétipos estruturais de Mintzberg e suas implicações para a inovação, como pode-se ver na Tabela 5.

Tabela 5: Os arquétipos estruturais de Mintzberg e suas implicações para a inovação.

Arquétipo de organização	Características fundamentais	Implicações para a inovação
Estrutura simples	Tipo orgânico centralizado, controlado centralmente, mas pode responder rapidamente às mudanças no ambiente. Geralmente pequena e controlada por uma pessoa. Projetada e controlada na mente do indivíduo a quem compete a tomada de decisões. As forças são a velocidade de resposta e a clareza de propósito. As fraquezas são a vulnerabilidade ao julgamento errôneo do indivíduo ou ao preconceito e os limites de recursos no crescimento.	Pequenas <i>startups</i> em alta tecnologia - "negócios de garagem" são geralmente de estrutura simples. As forças são energia, entusiasmo e espírito empreendedor - as empresas inovadoras de estruturas simples são, com frequência, altamente criativas. As fraquezas estão em estabilidade e crescimento de longo prazo e dependência excessiva de pessoas-chave, que podem não estar sempre se movimentando na direção correta do negócio.
Burocracia mecanizada	Organização mecânica centralizada, controlada centralmente por sistemas. Uma estrutura projetada como uma máquina complexa, com as pessoas vistas como peças da máquina. O projeto realça a função do todo e a especialização das partes ao ponto em que elas são facilmente e rapidamente intercambiáveis. Seu sucesso provém do desenvolvimento de sistemas eficazes que simplificam tarefas e estabelecem uma rotina para o comportamento. As forças estão em conseguir lidar com processos integrados complexos. As fraquezas são o potencial de alienação dos indivíduos e a rigidez com sistemas inflexíveis.	Burocracias mecanizadas dependem de especialistas para inovar e isso é canalizado para todo o <i>design</i> do sistema. Exemplos incluem <i>fast foods</i> (McDonald's) e produção em massa (Ford). Cada um deles possui inovação porém concentrada em especialistas e impactando no nível de sistemas. As forças são sua estabilidade e seu foco em habilidades técnicas. As fraquezas são sua rigidez e inflexibilidade face à rápida mudança, além dos limites à inovação que surgem dos não especialistas.
Burocracia profissional	Forma mecânica descentralizada, com poder localizado em indivíduos, mas com a coordenação por padrões. Esse tipo de organização é caracterizado por níveis de habilidades profissionais relativamente altos e é tipificado por equipes de especialistas em consultorias, hospitais ou escritórios de advocacia. O controle é amplamente alcançado por meio do consenso sobre padrões ("profissionalismo"), e os indivíduos possuem um alto nível de autonomia. As forças incluem elevados níveis de habilidade profissional e a capacidade para unir equipes.	Esse tipo de estrutura tipifica a atividade de consultoria de projeto e inovar dentro e fora das organizações. Os grupos de P&D formal, de TI ou de engenharia seriam bons exemplos disso, já que neles é valorizada a excelência técnica e especializada. As forças desse modelo estão na capacidade técnica e nos padrões profissionais. As fraquezas incluem a dificuldade de gerenciar indivíduos com alta autonomia e poder de conhecimento.
Forma divisionalizada	Forma orgânica descentralizada, projetada para se adaptar a desafios ambientais locais. Geralmente associado a grandes organizações, esse modelo envolve especializações em unidades semi-independentes. Exemplos seriam unidades de negócio estratégicas ou divisões operacionais. As forças são a capacidade de atacar nichos específicos (regional, mercado, produto, etc) enquanto buscam suporte central. As fraquezas são atritos internos entre as divisões e o centro.	A inovação aqui geralmente segue um modelo de "centro e periferia" em que o P&D de interesse à natureza genérica é desenvolvido em instalações centrais, enquanto o trabalho mais específico e mais aplicado é conduzido dentro das divisões. As forças incluem a capacidade de se concentrar no desenvolvimento de competências em nichos específicos e de mobilizar e compartilhar conhecimento adquirido com o resto da organização. As fraquezas incluem "a força centrífuga" longe do centro de P&D em direção aos esforços locais aplicados e os atritos e a competição entre as divisões, o que inibe o compartilhamento de conhecimento.
Adhocracia	Tipo de projeto de organização concebido para lidar com a instabilidade e a complexidade. As adhocracias não possuem sempre vida longa, mas oferecem um alto grau de flexibilidade. Baseiam-se em equipes com altos níveis de habilidade individual, mas também com habilidade para trabalhar em conjunto. Normas e estrutura internas são mínimas e subordinam-se à obtenção de trabalho realizado. As forças do modelo são sua capacidade de enfrentar altos níveis de incerteza e sua criatividade. As fraquezas incluem a inabilidade para trabalhar de forma eficaz em conjunto devido a conflitos mal-resolvidos e também à falta de controle decorrente da ausência de padrões e estruturas formais.	Esta é a forma mais comumente associada às equipes de projetos inovadores - por exemplo no desenvolvimento de um novo produto ou de uma importante mudança de processo. A organização de projetos da NASA foi uma das mais eficazes adhocracias no programa para levar o homem à Lua; significativamente, a organização mudou sua estrutura quase uma vez por ano durante os 10 anos do programa, a fim de assegurar que seria capaz de responder à natureza incerta e mutante do projeto. As forças das adhocracias são os altos níveis de criatividade e flexibilidade - o modelo de unidades de P&D estruturadas livremente, como defendido na literatura. As fraquezas incluem a falta de controle e o excesso de comprometimento com o projeto, em detrimento do restante da organização.

Fonte: Bessant e Tidd (2015, p.112).

Dessa forma, os autores Bessant e Tidd (2015) conseguem relacionar os cinco arquétipos ou tipos de organização propostos por Mintzberg com o processo de inovação e mostrar como cada um dos diferentes tipos de empreendimento lida com esse processo. De uma forma simplificada, a tabela mostra que quanto mais burocrática a empresa, mais engessado e burocrático pode ser o processo de inovação e, em contrapartida, quanto mais simples e centrado no indivíduo e no conhecimento de todos, mais fluido pode ser o processo de inovação, mas com mais risco atrelado a falhas no controle, acompanhamento e métricas de gestão.

Após passar por conceitos de empreendedorismo, startups, inovação e gestão, o capítulo a seguir descreve os aspectos metodológicos dessa pesquisa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se a concepção metodológica do presente trabalho. Os itens iniciais tratam de classificar a pesquisa em três âmbitos diferentes e, na sequência, são detalhados o formato de coleta, processamento e como são feitas as análises dos dados.

3.1 Natureza da pesquisa: tipologia relacionada aos objetivos

Segundo Gil (2002), as classificações quanto ao tipo e natureza das pesquisas se dão sempre por algum critério definido que está diretamente ligado aos seus objetivos gerais. De acordo com o autor, pode-se classificar as pesquisas em três grandes grupos:

- (i) Exploratórias: a caracterização do estudo como pesquisa exploratória geralmente ocorre quando existe a necessidade de mais conhecimento sobre o tema e por meio de pesquisa exploratória busca-se conhecer o assunto mais a fundo. Para Gil (2002) esse tipo de pesquisa é escolhido quando o tema a ser tratado é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Nesse sentido, explorar um assunto significa reunir mais conhecimentos e incorporar características antes desconhecidas. Lakatos e Marconi (2005) citam ainda que a pesquisa exploratória pode se subdividir em outros tipos, sendo um deles a combinação de estudos exploratórios e descritivos.
- (ii) Descritivas: Lakatos e Marconi (2005) dizem que a pesquisa descritiva cuida de observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los sem a interferência do autor nos dados. Para Gil (2002) a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relação entre as variáveis. Uma de suas características mais fortes é a presença de métodos padronizados de coleta de dados.
- (iii) Explicativas: Para Gil (2002), esse tipo de pesquisa tem o objetivo de identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos. Ao tratar de explicar a razão e o porquê dos eventos, esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade.

Considerando o objetivo desse trabalho e a teoria supra-apresentada sobre as naturezas das pesquisas, em especial a proposta por Lakatos e Marconi (2005), considera-se a presente pesquisa como híbrida exploratória-descritiva. Em sendo exploratória, essa pesquisa visa

aprimorar ideias sobre temas recentes e como estes podem se correlacionar e, ao mesmo tempo, classifica-se como descritiva por se utilizar de métodos padronizados de coleta de dados e ainda por se preocupar em descrever características de determinada população com base na aplicação das teorias mais clássicas e em como estas estão aplicadas à realidade.

3.2 Características da pesquisa: tipologia quanto à fonte de informação e abordagem do problema

Dando sequência às tipologias consideradas e aplicadas neste trabalho, considera-se agora qual o tipo de pesquisa será realizado considerando a abordagem do problema. Nesse contexto destacam-se as pesquisas qualitativas ou quantitativas.

A pesquisa qualitativa apresenta um crescimento considerável a partir da década de 1970, baseada em métodos das ciências sociais (Bryman, 1989). Segundo Martins e Theóphilo (2007), na pesquisa qualitativa o pesquisador busca compreender os fenômenos através da observação, interpretação e descrição, o que traz uma perspectiva mais subjetiva dos dados. Já a pesquisa quantitativa se preocupa em obter resultados através de medições mais controladas, organizadas e com tratamento estatístico.

Sem pretender esgotá-las, pode-se dizer que as características da pesquisa qualitativa incluem, segundo Cassel e Symon (1994, p. 127-129):

- a) Um foco na interpretação ao invés da quantificação: geralmente, o pesquisador qualitativo está interessado na interpretação que os próprios participantes têm da situação;
- b) Ênfase na subjetividade ao invés da objetividade: aceita-se que a busca de objetividade é um tanto quanto inadequada, já que o foco de interesse é justamente a perspectiva dos participantes;
- c) Flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa: o pesquisador trabalha com situações complexas que não permitem a definição exata e a priori dos caminhos que a pesquisa irá seguir;
- d) Orientação para o processo e não para o resultado: a ênfase está no entendimento e não num objetivo pré-determinado, como na pesquisa quantitativa;

- e) Preocupação com o contexto, no sentido de que o comportamento das pessoas e a situação ligam-se intimamente na formação da experiência;
- f) Reconhecimento do impacto do processo de pesquisa sobre a situação de pesquisa: admite-se que o pesquisador exerce influência sobre a situação de pesquisa e também é por ela influenciado.

Nesse contexto, considera-se esta pesquisa como qualitativa, visto que não são utilizadas ferramentas estatísticas para análise do problema. Não são medidas nem numeradas unidades ou categorias. Ao contrário, este trabalho tem como foco destacar características não observadas por meio de estudos quantitativos, dedicando-se a analisar com profundidade o fenômeno estudado e buscar entender a realidade e o comportamento geral dos acontecimentos, levando em consideração a perspectiva dos participantes.

3.3 Abordagem e Método da pesquisa: tipologia relacionada aos procedimentos de coleta

Os procedimentos adotados na pesquisa científica estão relacionados à forma pela qual se conduz o estudo e, conseqüentemente, se captura os dados (GIL, 1999). Neste trabalho, desenvolve-se uma pesquisa tanto de dados primários, quanto de dados secundários:

- **Dados primários:** dados conseguidos através do estudo realizado na empresa brasileira citada. Dentre os documentos analisados estão: história evolutiva da empresa presente em apresentações corporativas, notícias e discussões com os fundadores; arquivos com plano estratégico da empresa, documentos sobre a formalização o desenvolvimento e a maturação dos produtos, interações feitas com clientes da empresa, discussões feitas com a equipe técnica e de Pesquisa e Desenvolvimento de produtos, discussões feitas com o quadro societário e executivo da empresa, além de alguns outros materiais gerados pelo processo de estruturação desenvolvido na empresa; e,
- **Dados secundários:** para complementar os dados primários, utiliza-se de fontes como referências bibliográficas, incluindo livros, artigos e casos pesquisados em meio físico e eletrônico.

Tanto para pesquisa quantitativa quando para qualitativa, destacam-se diferentes métodos possíveis para estruturar a captura dos dados. Dentre os métodos empregados na pesquisa

qualitativa destacam-se o estudo de caso e a pesquisa ação. O presente trabalho usará a pesquisa-ação como método de coleta de dados.

Segundo Martins e Theóphilo (2007) pesquisa-ação pode ser entendida como uma investigação onde há participação ativa do pesquisador e ainda, uma peculiaridade por atacar os problemas detectados através de ações planejadas.

Para Craighead e Meredith (2008) a pesquisa-ação é um dos métodos qualitativos recentes que vem ganhando espaço e pode ser utilizado para que o pesquisador aprofunde seus conhecimentos sobre um fenômeno específico. Sendo assim, segundo estes autores, como parte integrante do problema, o pesquisador consegue estabelecer questões de pesquisa mais aderentes ao caso.

Outro conceito de pesquisa-ação é de Thiollent (2011). Segundo este autor, a pesquisa-ação é uma estratégia metodológica de pesquisa social onde há interação explícita entre pesquisador e pessoas da situação investigada. O objetivo da pesquisa-ação é de resolver ou minimamente esclarecer os problemas da situação observada (Thiollent, 2011).

Coughlan e Coughlan (2002) em seu trabalho consideram a origem da pesquisa-ação em meados de 1940, com o trabalho de Kurt Lewin. Os autores descrevem a metodologia de pesquisa-ação, explicando-a através de algumas características principais:

1. Pesquisa-ação foca na pesquisa em ação ao invés de investigar a ação em si. A ideia central é usar a abordagem científica para estudar soluções de temas organizacionais e sociais importantes. A pesquisa ação trabalha através de quatro etapas cíclicas: planejamento, tomada de ação, avaliação da ação tomada e replanejamento e assim sucessivamente;
2. A pesquisa-ação é uma metodologia participativa. Membros do sistema que está sendo estudado participam ativamente da pesquisa;
3. Pesquisa-ação é uma pesquisa concomitante à ação. O objetivo é fazer a ação mais efetiva, enquanto se está construindo um compilado de conhecimento científico. Esta metodologia é aplicável para o entendimento, planejamento e implantação de mudanças em empresas de negócios e outras organizações;

4. Pesquisa-ação tem sempre dois objetivos principais: contribuir com a ciência e resolver problemas. Espera-se que os frutos de uma pesquisa-ação sejam tanto as soluções de problemas imediatos que acometem o sistema pesquisado, quanto um fluxo de aprendizagem que gerem contribuições para a teoria e conhecimentos científicos; e
5. Pesquisa-ação pode incluir todo o tipo de método para coleta de dados. Ferramentas quantitativas ou qualitativas, métodos de pesquisa ou entrevistas são usualmente utilizados. O importante é que o planejamento e utilização das ferramentas sejam bem comunicados e integrados à metodologia de pesquisa-ação.

Considerando o objetivo dessa dissertação, a metodologia é ferramenta meio para se alcançar tal meta. Isto posto, atrelado ao fato de que para esse estudo é utilizado um caso real onde houve participação ativa da autora, a metodologia utilizada se sustenta no conceito de pesquisa-ação.

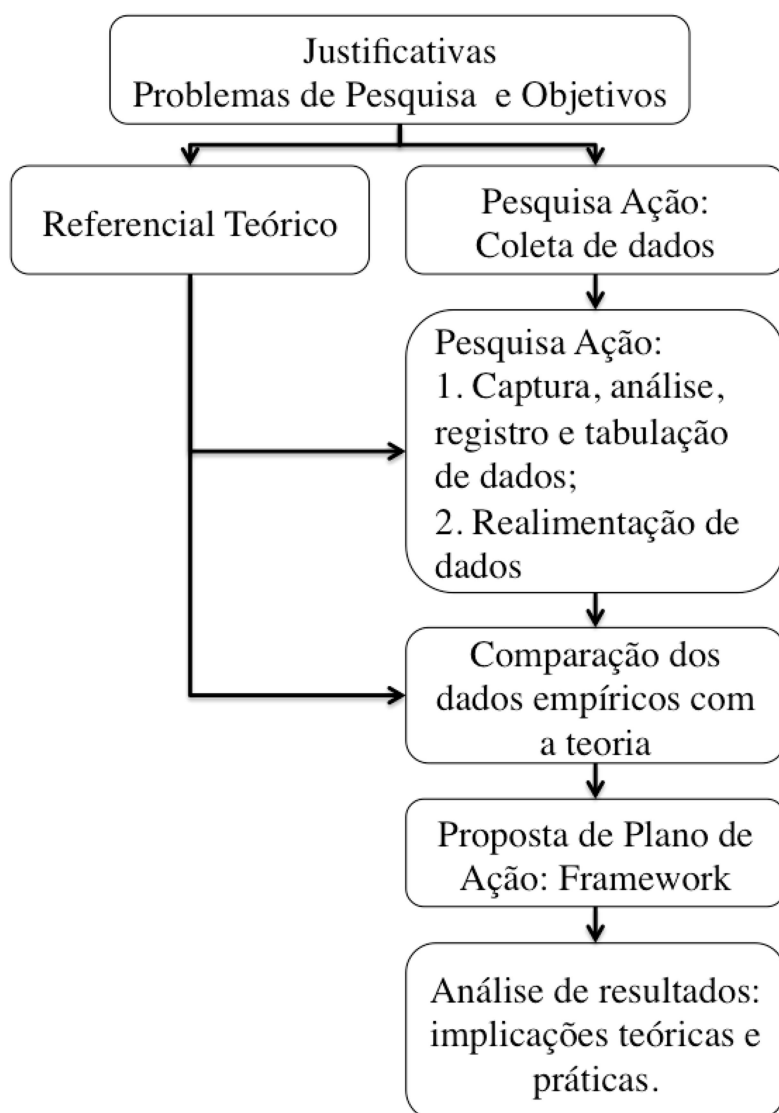
A parte prática deste trabalho foi executada com base na experiência profissional da autora e seu envolvimento com a gestão da startup de tecnologia da qual era sócia e executiva. As intervenções da autora tiveram como objetivo suprir demandas relacionadas ao processo evolutivo, à expansão da empresa e a todos os temas correlatos na jornada do crescimento e profissionalização da empresa Black Box.

3.4 A estruturação da pesquisa-ação

Esse trabalho inicia-se na identificação de um problema real em uma empresa. A partir desse problema e suas justificativas, busca-se na literatura conteúdo científico que ajude a solucionar a questão de pesquisa. De posse desse arcabouço teórico estudado, inicia-se a coleta de dados na empresa selecionada, seguida de análise e resultados obtidos da correlação entre a teoria e o problema prático identificado. A aproximação da teoria com a prática gera então, ao final deste trabalho, uma proposta de *framework* que sintetiza e integra em forma de um fluxo estruturado os principais conceitos científicos, com a necessidade real do problema estudado.

O procedimento metodológico adotado na pesquisa está representado na Figura 20.

Figura 20: Procedimento metodológico.



Fonte: Elaborado pela autora.

O processo de captura dos dados neste trabalho está suportado pela triangulação proposta por Woodside e Wilson (2003). Segundo os autores, a combinação e uso de diferentes técnicas de coleta de dados favorecem a validação da pesquisa. Woodside e Wilson (2003) afirmam que a triangulação frequentemente inclui:

- Observação participante do pesquisador no ambiente da pesquisa;
- Sondagens através de questionamento dos participantes quanto às explicações e interpretações dos dados operacionais e;
- Análise de documentos escritos e dos locais integrantes do ambiente da unidade de análise estudada.

Por fim, considerando todos os tópicos abordados neste capítulo, a tipologia desta pesquisa pode ser resumida na Tabela 6:

Tabela 6: Tipologia da pesquisa.

	Natureza (3.1)	Abordagem (3.2)	Método de Coleta (3.3)	Coleta de Dados (3.4)
Tipologia	Estudo Exploratório e Descritivo	Qualitativo	Pesquisa-ação	Observação participante / Questionamentos / Análise de documentos
Aporte Teórico	Gil (2002) Marconi e Lakatos (2005) Andrade (2002)	Bryman, 1989 Martins e Theóphilo (2007), Cassel e Symon, 1994	Martins e Theóphilo (2007) Craighead e Meredith (2008) Thiollent (2011) Coughlan e Coughlan (2002)	Woodside e Wilson (2003)

Fonte: Elaborado pela autora.

Esclarecidas as tipologias e metodologias que são consideradas neste trabalho, é importante considerar quais são as limitações deste trabalho.

3.5 Limitações do trabalho

A escolha da pesquisa-ação como método de pesquisa faz com que a captura, organização e análise dos dados seja dependente da pesquisadora. É possível que exista algum viés ao capturar dados através da observação da participante, ao sondar fatos através do questionamento dos participantes com quem a pesquisadora tem forte interação e também na fase de interpretações dos dados.

A restrição do caso de pesquisa à experiência profissional da autora e à Black Box não permite nenhuma generalização estatística das conclusões práticas observadas nesse caso específico. Por outro lado, a participação intensa da pesquisadora no processo traz consigo o benefício de ter acesso a dados estruturados, detalhados e por vezes confidenciais da história da startup, o que não seria possível em caso de pesquisas mais amplas e com distanciamento da realidade.

4 ANÁLISE DE CASO: CORRELAÇÃO ENTRE TEORIA E PRÁTICA

Os itens a seguir tratam da análise do caso da empresa selecionada Black Box levando em consideração a teoria estudada e relatada no Capítulo 2 deste trabalho. Em outras palavras, a cada item tenta-se enquadrar os processos seguidos pela startup Black Box desde a sua fundação e durante sua estruturação, assim como seu processo de inovação, à luz das teorias relacionadas a empreendedorismo, inovação e gestão selecionadas neste estudo.

Faz-se necessário lembrar que a pesquisadora não participou da fundação da startup, passando a integrar ativamente o quadro societário da empresa após 2 anos de operação. Logo, a história será relatada parte como observadora, parte como participante, e a proposta do *framework* e sua correlação com prática acontecem ao longo da vida da empresa.

4.1 As origens

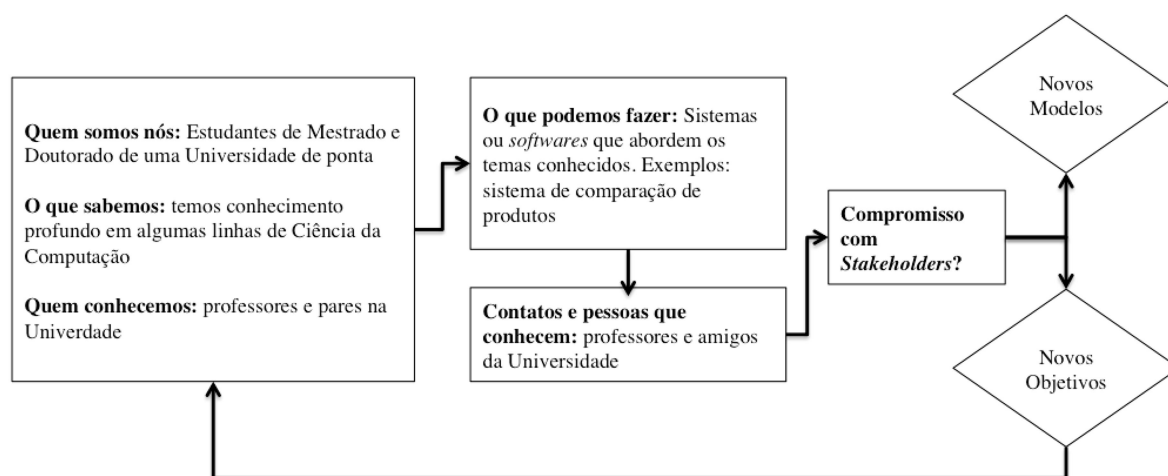
A Black Box é uma startup de tecnologia brasileira que trabalha com capital próprio nacional desde 2010, quando ainda não era uma empresa, apenas uma ideia. Tem em seu histórico origens em comum com outros casos de startups de sucesso e que tiveram a tecnologia como fator-chave. Com uma origem fundamentalmente acadêmica, a empresa nasceu de um grupo de pesquisadores que, a partir de linhas de pesquisa de seu Mestrado e Doutorado em Ciência da Computação, e motivados pelo desejo de empreender, resolveram criar um produto inovador e lançá-lo ao mercado.

A história da Black Box começa quando três estudantes de Mestrado de uma universidade brasileira se juntam para participar de um concurso de tecnologia cujo objetivo era formatar uma solução de base tecnológica. A proposta inicial dos estudantes foi desenvolver um robô que coletava automaticamente todos os produtos oferecidos por dezenas de milhares de *e-commerces* brasileiros. Após coletar, o robô agrupava, classificava e deduplicava (conseguia identificar sempre que dois ou mais produtos eram iguais) esses produtos e exibia-os em uma base única classificada. O conceito desse produto já existia no mercado de então, conhecido comercialmente como o popular comparador eletrônico de produtos (www.buscape.com.br é um exemplo), mas a ideia dos estudantes era lançá-lo em um formato inovador pela forma de fazer, ou pela inovação de processo, segundo o conceito de Bessant e Tidd (2015).

Apesar do empenho dos estudantes em fazer em 2010 algo o que ainda hoje é difícil, não foi esse o produto que venceu o concurso.

Após a derrota, veio o questionamento entre os estudantes: mesmo tendo perdido o concurso, deveriam investir e formatar a solução para o mercado? Em um processo informal entre eles, discutiram e passaram indiretamente por alguns dos pontos aderentes à teoria citada por Sarasvathy (2004).

Figura 21: O modelo de Sarasvathy aplicado à realidade dos empreendedores da Black Box – Fase 1.



Fonte: Elaborado pela autora.

Quando os estudantes entenderam que o que tinham feito para o concurso não tinha um modelo de receita claro, além da inexistência de contatos que os levassem a um potencial cliente e da inexistência de *stakeholders* ou de alguém que apoiasse e acreditasse na ideia, decidiram mudar a trajetória do negócio. Além desses, outros dois aspectos desmotivaram os alunos:

- Barreira de entrada no mercado: ainda que as tecnologias fossem bem diferentes, a solução proposta precisaria de grande esforço e investimento comercial para ganhar espaço frente a um grande cliente já existente e consolidado no mercado;
- Modelo de negócios: os estudantes desconheciam a forma de transformar a solução em algo rentável financeiramente. Além disso, as parcerias necessárias, os potenciais clientes e seus segmentos eram também lacunas para se consolidar o modelo de negócios.

Dessa forma, com muito conhecimento sobre a tecnologia, porém limitado conhecimento de gestão e processos, o primeiro produto foi descartado.

Nessa primeira etapa do desenvolvimento da empresa Black Box, considerando-se as formas de inovar propostas pela literatura, podem-se perceber algumas lacunas. A principal delas foi o não cumprimento das etapas, na íntegra, de um processo de inovação. Quando Bessant e Tidd (2009) citam que o processo passa por quatro etapas principais (busca, seleção, implantação e percepção de valor), a execução completa de cada uma delas é fundamental. No caso da Black Box, as duas primeiras etapas não foram executadas na essência, uma vez que não houve um processo formal de busca pela inovação e tampouco um processo que validasse se a solução que estava sendo desenvolvida era uma demanda real de mercado, fazia parte de alguma estratégia ou apresentava algum diferencial claro. Ao longo do processo de execução, segundo os próprios pesquisadores-empresendedores, pouco se olhou para os potenciais clientes da solução e nenhum modelo ou plano de negócios foi construído.

Após esse paralelo entre a fase inicial da empresa e a literatura, percebe-se que a falta de processo foi crucial e o não cumprimento de algumas etapas essenciais, segundo a literatura apresentada nesta pesquisa, fez com que a inovação não vingasse e não foi nesse momento, portanto, que a empresa se concretizou.

4.2 O pivoteamento e o nascimento de uma startup

Os estudantes que tinham pesquisas acadêmicas nas linhas de recuperação da informação (IR – *Information retrieval*) e *big data* queriam continuar com o projeto de empreender, ainda que tivessem que mudar de solução.

Nesse momento, três professores da mesma universidade em que tais pesquisadores tinham se formado se juntaram aos alunos nessa jornada. De posse da solução inicialmente desenvolvida, começaram um processo de entender se algo poderia ser aproveitado da versão inicial do negócio.

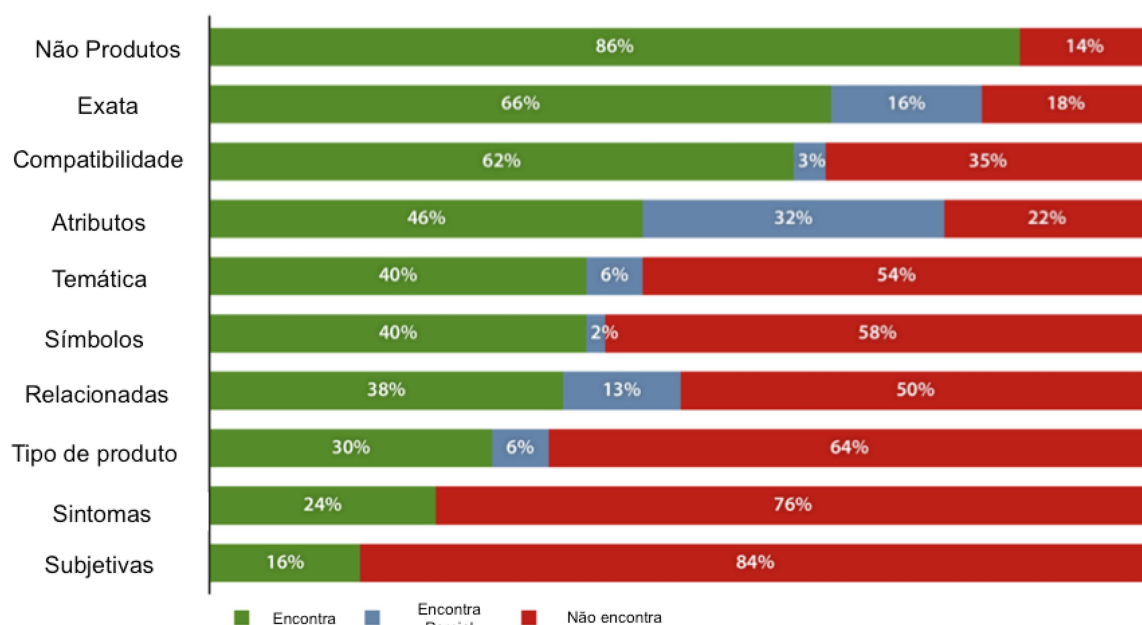
Enquanto olhavam para a solução, começaram também a estudar o mercado para entender que tipo de problema o produto poderia resolver e para quem. Optaram por manter o foco no

segmento de varejo eletrônico, mas dessa vez dedicaram-se a pesquisar com profundidade as possíveis lacunas. Após as pesquisas, encontraram um problema comum a vários sites: o sistema de busca interno de cada um dos *e-commerces* muitas vezes era deficiente.

Os problemas comuns encontrados na pesquisa foram: plataformas de *e-commerces* com algoritmos simples de busca interna, em geral baseados em *matching* exato de termos, sem capacidade de busca por atributos, temas e símbolos. Outro déficit encontrado foi a inexistência de consultas personalizadas que levassem em consideração o histórico do usuário para facilitar o retorno das consultas.

Como forma de ilustrar tal déficit, o gráfico a seguir exemplifica o tipo de material utilizado pelos empreendedores para entender uma oportunidade de mercado existente: o sistema de busca interna dos 50 maiores sites norte-americanos não era satisfatório e piorava à medida que o tipo de consulta ficava mais específico e subjetivo. Ou seja, mesmo os sites norte-americanos que são considerados os *e-commerces* mais evoluídos pela maturidade que apresentam tinham esse mesmo déficit tecnológico.

Gráfico 4: O que as buscas internas dos 50 sites americanos mais evoluídos conseguem encontrar.



Fonte: Disponível no site de Arquitetura de Informação: <<http://arquiteturadeinformacao.com/user-experience/as-implicacoes-do-campo-de-busca-na-experiencia-do-usuario/>>. Acesso em: 23/06/2016

O gráfico mostra que à medida em que as buscas dos usuários dentro de um *e-commerce* tornam-se mais complexas e subjetivas, pior é a taxa de retorno. A pesquisa qualitativa feita

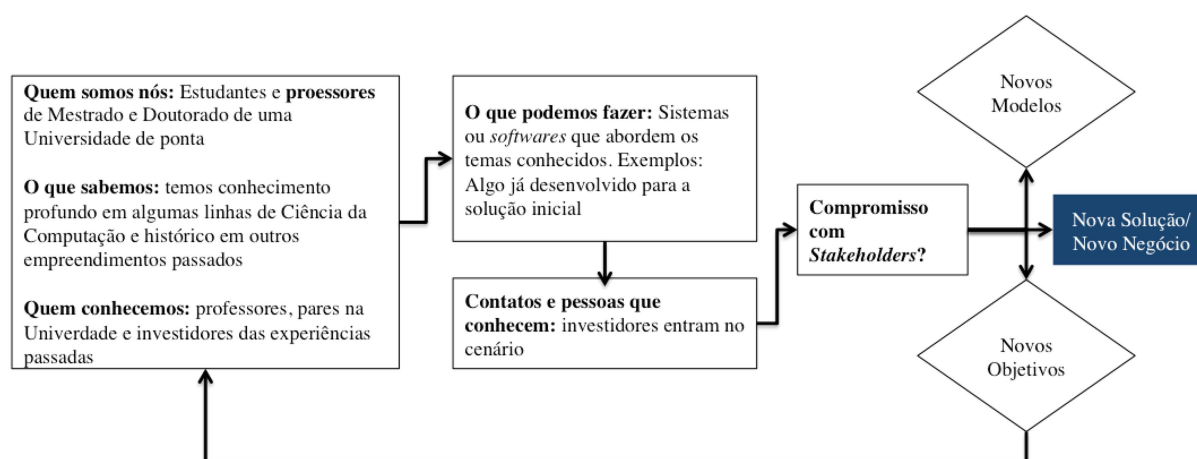
pelos estudantes com os maiores *e-commerces* brasileiros mostrava a mesma debilidade e apontava para eles, então, uma oportunidade clara de mercado.

Na sequência da identificação do problema a ser resolvido, os estudantes e os professores levantaram possíveis concorrentes para o negócio e identificaram a inexistência de uma empresa brasileira provedora de solução de busca, identificando apenas uma concorrente internacional, pouco presente no mercado nacional.

Dessa maneira, com a visão de mercado que agora tinham e com as novas conexões que os professores traziam para o grupo, os pesquisadores voltaram o olhar mais uma vez para a solução inicial de comparador de preços que haviam criado. Nessa análise perceberam que, com alguns ajustes na tecnologia, poderiam adaptar o produto inicial agora para um algoritmo de busca personalizada para sites de *e-commerce*.

A Figura 22 mostra essa nova rodada do empreendimento, sendo correlacionada novamente com o fluxo proposto por Sarasvathy (2004).

Figura 22: O modelo de Sarasvathy aplicado à realidade dos empreendedores da Black Box – Fase 2.



Fonte: Elaborado pela autora.

Através dessa figura, que compreende a ótica da teoria, pode-se perceber que, ao falharem na primeira tentativa, mas ainda motivados em criar o próprio negócio, os alunos voltaram intuitivamente ao estágio inicial do ciclo, aumentando o círculo do “Quem conhecemos” na categoria inicial do processo com a soma da participação dos professores, e passaram

intuitivamente mais uma vez pelo restante do fluxo. Foi então que, através dos contatos dos professores, conseguiram um potencial cliente como *early adopter* para testarem sua nova solução. Um grande varejista regional de eletroeletrônicos passou, então, a ser o primeiro cliente dessa nova empresa em potencial que acabava de nascer formalmente. O que antes era apenas um protótipo, três alunos e um concurso, tornou-se uma solução que resolvia um problema de mercado, com tecnologia suportada por seis estudantes, professores de Ciência da Computação e um cliente.

4.3 A empresa: sua evolução

Após a entrada deste primeiro cliente, os fundadores sentiram uma grande necessidade de trazer para o time, além do grupo de desenvolvedores – que estava bastante focado em tecnologia e produto –, profissionais que pudessem contribuir com a evolução da startup. O time de desenvolvimento e tecnologia era robusto, porém a falta de visão de negócio e a necessidade de aporte financeiro passaram a preocupar os fundadores. A decisão foi trazer um grupo de executivos que trouxessem experiência de mercado e que, em conjunto com professores que já acumulavam alguma experiência passada de sucesso com startups de tecnologia, pudessem promover essa evolução. Em 2012 a Black Box passa a ter então dois blocos de sócios-empresendedores: técnicos e gestores do negócio. Esse segundo grupo fez um pequeno aporte financeiro necessário para algumas estruturações e, principalmente, alocou três executivos trabalhando integralmente na operação. Tais executivos entraram com a missão de cumprir um papel importante, trazendo definições de processos e adaptações legais para que a empresa pudesse se lançar no mercado em busca de novos clientes.

Enquanto isso, o grupo de desenvolvedores seguia evoluindo o produto que estava rodando com o primeiro cliente. Valendo-se da literatura proposta por Tidd e Hull (2003) de que existem alguns padrões diferentes sobre a forma com que as empresas se organizam para desenvolver produtos e serviços, a Black Box organizava-se para ter o processo de execução com foco no cliente. A empresa melhorava o produto segundo as aspirações do cliente e o envolvimento inicial dele foi fundamental. Os processos e consequentemente os produtos eram melhorados continuamente de acordo com as sugestões do *early adopter*.

Para Ries (2012), a startup de sucesso precisa aprender o que os clientes de fato querem. Saber o que está sendo demandado é fundamental para construir um negócio sustentável.

Através do conceito denominado de “aprendizagem validada” sugerido por Ries (2012), os desenvolvedores melhoravam a solução à medida que o cliente interagia com ela e gerava dados (quantitativos e qualitativos) através de retornos e opiniões sobre a solução.

Dessa forma, após pouco mais de oito meses rodando a solução com um cliente inicial e aperfeiçoando-a de forma contínua através das suas sugestões de melhoria, deu-se início à busca por mais clientes.

Ainda em 2012, com a ajuda dos novos executivos, a empresa conquistou seu segundo cliente. Com pouco mais de um ano de operação, a Black Box passou a oferecer uma solução de busca para o maior *e-commerce* da América Latina. Começou, ainda, a operar positivamente, ou seja, com dois clientes ativos a Black Box atingiu rentabilidade positiva e a disponibilidade de recursos financeiros para seguir crescendo passou a não ser mais uma das principais preocupações da empresa.

Iniciou-se então, um longo caminho de novos aprendizados. Nesse momento, a empresa já contava com 17 integrantes, sendo 6 fundadores, 3 sócios-executivos representando o segundo bloco de sócios e outros desenvolvedores contratados ao longo do ano para ajudar as áreas técnicas, de atendimento ao cliente e administrativa.

A Black Box estava traçando duas jornadas que corriam em paralelo: seguir se estruturando para conseguir escalar e tornar a empresa apta a atender centenas de outros clientes de forma lucrativa (empreender), e aproveitar todas as indicações e sugestões de melhoria dos dois clientes para aperfeiçoar seu produto (inovar).

Relembrando o fluxo proposto por Alex Marmer apresentado no *Startup Genome* (2011), as etapas de descobrir a oportunidade e validar a existência de interesse real por ela têm, na teoria, um potencial de duração média de 12 meses no total. No caso prático da Black Box apresentado até o momento, essas duas etapas levaram cerca de quinze meses para serem concluídas.

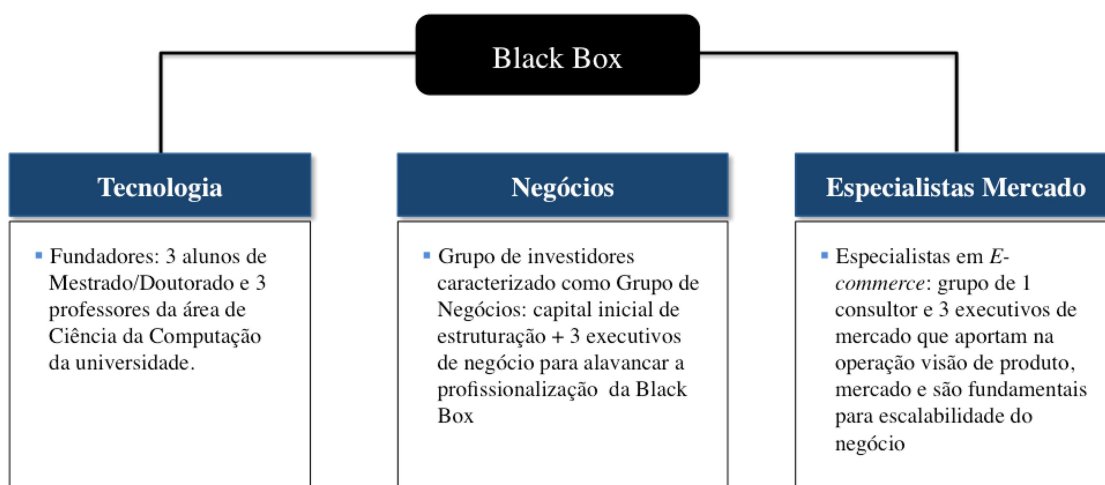
Após todo esse período inicial atuando com um grupo (desenvolvedores) e depois dois grupos societários (desenvolvedores e gestores), a Black Box sentia dificuldade em ser efetiva na etapa de escalar o seu negócio. De qualquer forma, a parte técnica estava evoluindo

perfeitamente com os aprendizados promovidos pelos dois clientes até então, e os gestores estavam focados em formatar a empresa internamente, estruturando áreas administrativas e de atendimento ao cliente.

Entretanto, o conhecimento de mercado dos sócios e a relação com novos potenciais clientes era superficial para expandir os processos comerciais. Foi então que se incorporou à Black Box, no começo de 2013, o terceiro e último bloco de sócios da história da startup. Com amplo conhecimento e relacionamento no mercado de *e-commerce*, três novos executivos (dentre eles a pesquisadora deste trabalho) passaram a trabalhar integralmente na empresa, com o objetivo de refinar o modelo de negócio e buscar eficiência no modelo de aquisição de clientes (Marmer et al., 2011).

A Black Box precisava, então, expandir e vender o produto que já tinha para mais clientes, o que permitiria de fato rentabilizá-lo e provar seu modelo de negócios.

Figura 23: Quadro societário final da Black Box.



Fonte: Elaborado pela autora.

A integração entre esses 3 pilares foi a maneira que a empresa encontrou de se estruturar e se fortalecer no mercado. A conexão entre os três grupos, com habilidades tão distintas, favoreceu o crescimento e a profissionalização da empresa, trouxe multidisciplinaridade, relacionamento com mercado e abriu possibilidades para o crescimento e a consolidação da startup. Nesse novo cenário, passaram a integrar o quadro de sócios executivos os três tipos distintos de empreendedores relatados por Filion (1999):

- (i) Missionário – Sócios fundadores da empresa (Tecnologia): lançaram o negócio sozinhos com muita garra e muito envolvimento emocional pelo que estavam fazendo. Neste momento conheciam muito o produto e a tecnologia;
- (ii) Sedutor – Sócios investidores (Negócio): uma grande parte desse grupo se entrega de forma intensa, mas com entusiasmo passageiro. O momento deles pode ser traduzido como um grande interesse em fortalecer e vender posteriormente e;
- (iii) Lenhador – Sócios especialistas de mercado: com trabalho focado, exigentes com cultura organizacional e voltados para organização e produção.

Nesse estágio, o número de sócios já passava de treze e as etapas de decisão e planejamento estratégico tornavam-se mais lentas. Cabe aqui um paralelo com os resultados da pesquisa da Fundação Dom Cabral (2015) relatada no Capítulo 2 desta dissertação, que relaciona a mortalidade das startups a alguns fatores específicos. Olhando para a pesquisa e para o caso da startup, pode-se dizer que apenas um dos três principais fatores relacionados à mortalidade estava trazendo risco real à empresa:

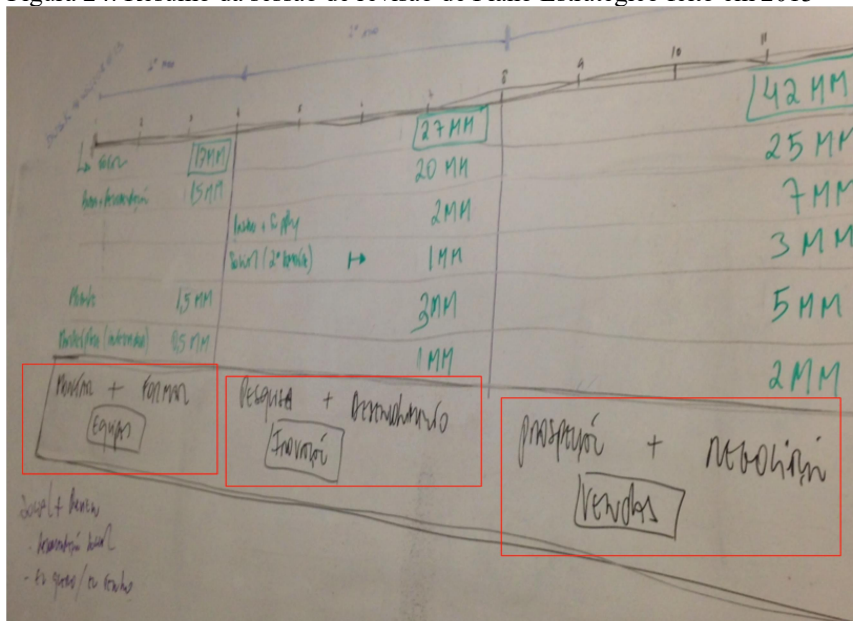
- Número de sócios: esse passava ser o maior ponto de atenção da startup. A existência de mais de 12 sócios trabalhando integralmente na empresa, ao mesmo tempo que trazia envolvimento e muita dedicação para o negócio, deixava as etapas de alinhamento e validação um pouco mais lentas e difíceis;
- Investimento: na linha sugerida pela pesquisa da Fundação Dom Cabral (2015), o investimento financeiro atual foi justo e estritamente o necessário para alguns meses de operação e algumas ações de estruturações, o que forçou a empresa a buscar resultados positivos de forma imediata. Após o segundo cliente a empresa atingiu resultados financeiros positivos, todo o crescimento posterior foi sustentado pela receita recorrente vinda desse cliente. Nenhum aporte adicional foi necessário;
- Local de instalação: também alinhado com a sugestão dos resultados pesquisa. A startup estava presente tanto nos meios acadêmicos quanto em ambientes de *co-working*, o que fomentava constantemente seus aprendizados, relacionamento e, conseqüentemente, sua sobrevivência.

Uma das primeiras atividades feitas após a entrada do terceiro grupo de sócios na startup, e por influência da pesquisadora embasa em alguns dos conceitos de estratégia aqui apresentados, foi formatar o plano estratégico da empresa e revalidar o caminho que queriam

seguir nos próximos 3 anos, considerando todas as evoluções que haviam ocorrido até o momento.

O resultado desse planejamento pode ser resumido nas Figuras 24 e 25. A Figura 24 ilustra o momento em que, em uma sessão intensa de discussão, os sócios executivos validaram entre si os três pilares que deveriam suportar cada um dos próximos três anos da startup: (1) montar e formar equipes (estruturar); (2) pesquisa e desenvolvimento (inovar); (3) prospecção e negociação (vender).

Figura 24: Resumo da sessão de revisão de Plano Estratégico feito em 2013



Fonte: Discussões entre os sócios-executivos da startup.

A Figura 25 ilustra o momento onde cada um dos três pilares estratégicos ganhou uma proposta de desdobramento tático, que refletia em metas quantitativas e entregas qualitativas as necessidades de execução para cada ano.

Figura 25: Desdobramento das novas diretrizes do Plano estratégico

(Ano 1) Organização e Crescimento	(Ano 2) Eficiência e Diferenciação	(Ano 3) Diferenciação e Consolidação
10 novos clientes	Metas:	Metas:
Integração em menos de 30 dias	Estruturar operação	Desenvolver novos produtos
Área comercial e de qualidade estruturada, operação e atendimento em estruturação	Ganho de eficiência	Ser líder nos mercados onde atua
	Posicionar produto mobile	Entrar em novos mercados
	Desenvolver novos produtos	
Produtos		
Faturamento de 2 clientes mobile, mas nenhum app publicado	Social	Camada de Personalização
Navigation implementado em 1 cliente apenas	Review	Posicionamento Offline
Mail ainda em teste	Mobile	

Fonte: Arquivo da empresa

Como parte do objetivo estratégico do ano um do plano (ano de 2013), foram estabelecidas e definidas como prioritárias as metas de estruturar e escalar a frente comercial e metas de fortalecer a frente de tecnologia responsável pela integração da solução nos clientes. Após as duas primeiras estruturações, a frente de atendimento ao cliente passou a ser o próximo foco do ano.

Para o ano de 2014 (segundo ano do plano estratégico) o ganho de eficiência era a pauta para todas as tomadas de decisão da startup. Paralelamente à preocupação com a eficiência, a *startup* estruturou seu time de Pesquisa e Desenvolvimento e focou em desenvolver novas soluções para o mercado.

Por fim, no terceiro ano do plano estratégico (2015) a inovação através da diferenciação do portfólio ganhou mais força e passou a ser a protagonista do ano, com metas claras de desenvolvimento de novos produtos e busca por consolidação de mercado.

A formalização de um plano estratégico de três anos desdobrado em metas claras foi uma das grandes contribuições da pesquisadora na prática e conseqüentemente foi a forma que a *startup* encontrou de facilitar os processos decisórios que tinham ficado mais lentos e burocráticos com a quantidade de sócios. Dessa forma, passaram a ser mais complexas apenas as decisões que não estavam alinhadas ao plano definido e validado por todos. Acredita-se que esse foi o fato que minimizou o risco trazido pela grande quantidade de sócios apontado pela pesquisa da Fundação Dom Cabral (2015).

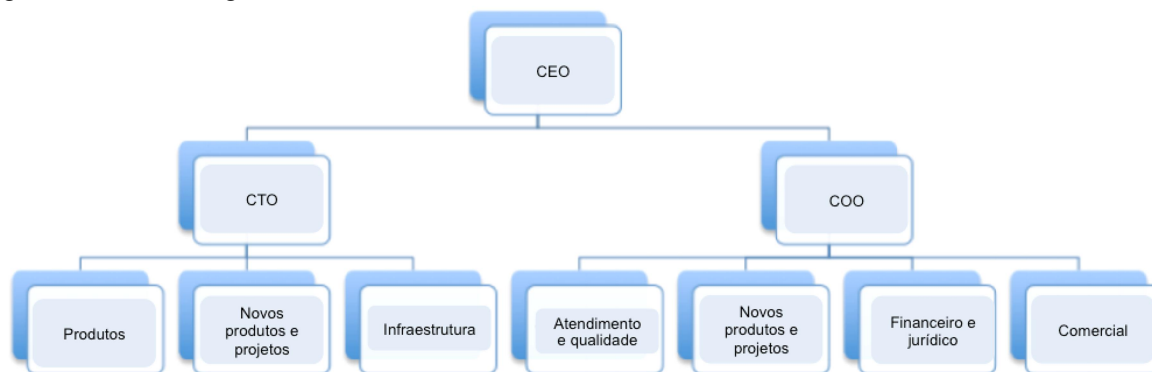
Os dois tópicos a seguir irão detalhar como foi a execução do plano estratégico definido em 2013, dividindo o relato em dois temas principais, tal qual ocorreu na realidade: o processo de estruturação e o processo de inovação e lançamento de novos produtos.

4.3.1 Organização e crescimento

A partir do plano estratégico definido, também por influência da pesquisadora, os executivos da empresa voltaram-se para promover uma reestruturação, montar times completos e treinados que permitissem que a empresa escalasse. No início de 2013, a *startup* tinha dois clientes, 17 integrantes e um objetivo claro de se estruturar para escalar. A pesquisadora apresentou para Black Box a mesma literatura apresentada no Capítulo 2 desta pesquisa e conseguiu relacionar diretamente a teoria com os tópicos que passaram a ser pauta da agenda dos executivos naquele ano, tais como:

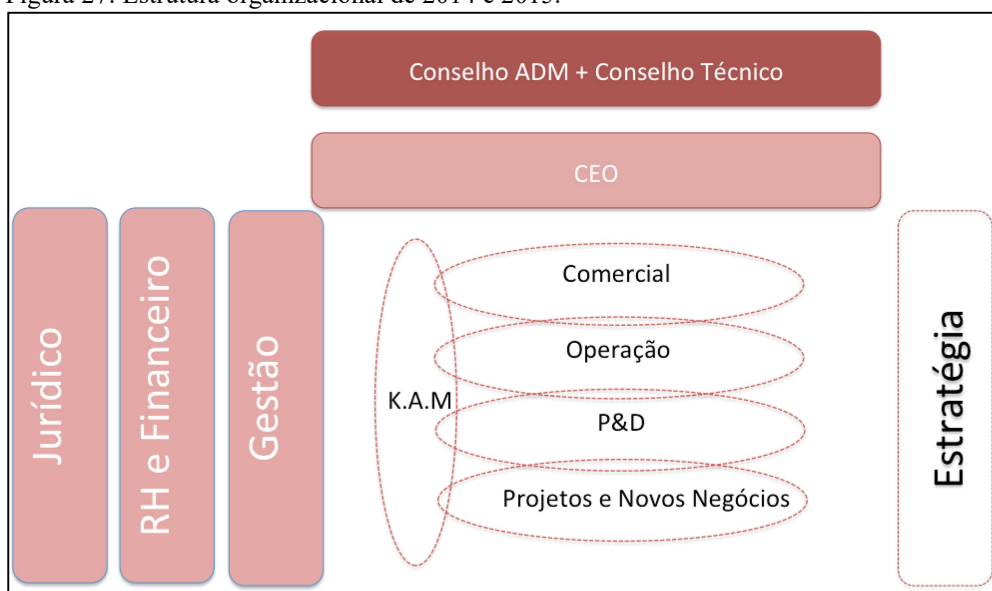
1. Estrutura organizacional: com o intuito de conseguir fazer gestão do conhecimento e, ao mesmo tempo, conseguir escalar, a empresa testou alguns formatos de estrutura ao longo dos anos. Ao longo do ano de 2013 e metade de 2014 a empresa estruturou-se de forma mais engessada e hierárquica com o objetivo de conseguir organizar e delimitar os processos necessários para o crescimento, em detrimento de processos ágeis de inovação, indo ao encontro do citado por Mintzberg, (1981) e Bessant e Tidd (2015). Na sequência, com a entrada de mais clientes e maior demanda por inovação, a empresa visualizou a necessidade de se estruturar de forma mais flexível, de forma que o conhecimento pudesse fluir entre as áreas e os processos de forma mais colaborativa. Neste cenário, a estrutura organizacional proposta pela pesquisadora e sócia-executiva para o ano de 2014 e 2015 pode ser entendida como um Modelo de Adhocracia, proposto por Mintzberg (1981).

Figura 26: Estrutura organizacional em 2013 e metade de 2014.



Fonte: Arquivo da empresa.

Figura 27: Estrutura organizacional de 2014 e 2015.



Fonte: Arquivo da empresa.

A estrutura organizacional utilizada em 2014 e 2015 dava autonomia para os líderes de cada área e permitia interação e troca de conhecimento entre todas as áreas que se relacionavam no dia a dia. Essa forma estrutural foi fundamental nos anos em que a empresa mais promoveu inovação e precisou que o conhecimento fluísse dentro da startup. Como dito por Mintzberg (1981) e Bessant e Tidd (2015), essa é a forma mais comumente associada às equipes de projetos inovadores pelo grau de flexibilidade que confere à operação.

2. **Gestão do conhecimento:** sob a ótica de Barañano (2005), que define gestão do conhecimento como a disponibilidade de recursos humanos altamente qualificados e a presença na organização de indivíduos que apoiem os projetos de inovação tecnológica, especialmente nos momentos críticos, pode-se afirmar que a Black Box conseguiu garantir esse processo ao longo dos anos. Pelo fato de estar constantemente em contato

com a universidade, a startup contou sempre com recursos altamente qualificados. Mais de 50% do time da empresa tinha Mestrado ou Doutorado em diferentes linhas (Ciência da Computação, Administração, Filosofia, Direito, Economia, Engenharia) e em renomadas Universidades (Stanford, Harvard, Berkeley, Universidad de Barcelona, Stuttgart University, University of Crete, Tilburg University, USP, UFAM). Esse fato indiretamente trouxe sempre para a empresa conteúdo, multidisciplinaridade e riqueza nas discussões. Porém, sob a ótica de Bessant e Tidd (2015) de que gerir o conhecimento passa não só por produzi-lo, como também saber identificá-lo, codificá-lo, armazená-lo da forma correta e conseguir, principalmente, fazer isso tudo de forma contínua, não se pode afirmar que a startup tenha conseguido formalizar esse processo. Codificação e armazenagem do conhecimento foram feitas de forma pontual e não estruturada na empresa.

Relatado o processo de estruturação, o próximo tópico aborda o processo de inovação e lançamento de novos produtos, que foi o segundo pilar delimitado no planejamento estratégico.

4.3.2 Eficiência e diferenciação

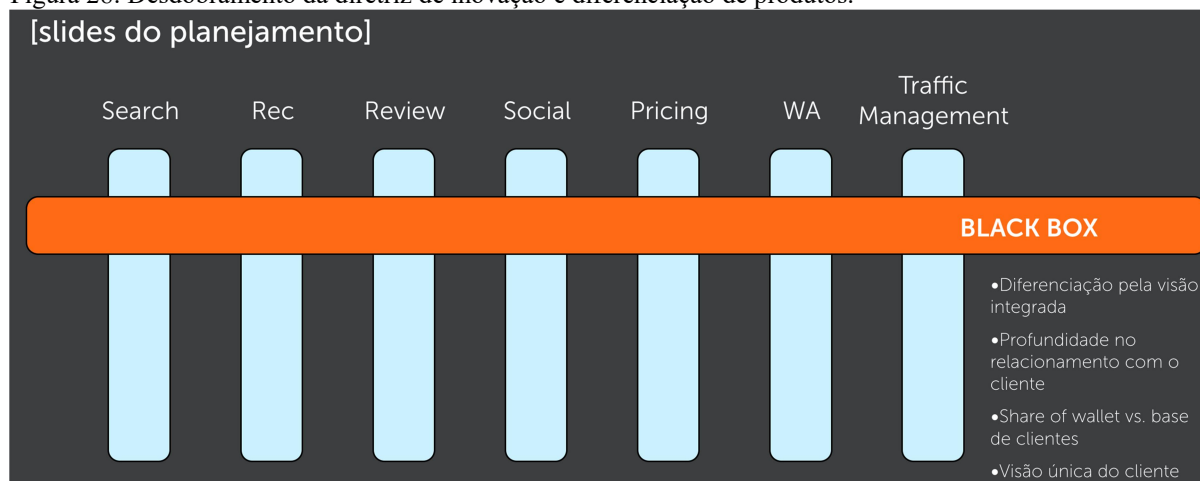
O ganho de eficiência e o foco em diferenciação desenhados no plano estratégico da empresa vieram tanto da estruturação promovida na companhia como um todo, quanto da capacidade da startup em gerir inovação.

Olhando para capacidade tecnológica existente na empresa, demanda de mercado e posicionamento dos concorrentes diretos da empresa, a *startup* então tomou a decisão de ter novos produtos e fortalecer a sua oferta ao mercado, construindo um solução completa denominada internamente de “*Full Stack* de personalização” que contaria com seis produtos que integrariam à plataforma de e-commerce dos clientes promovendo personalização ao processo de navegação dos usuários do site. A escolha estratégica feita para o pilar de inovação desdobrou-se então na necessidade de, em 2013, fortalecer a solução existente até então; formalizar uma segunda solução que havia nascido da demanda de um dos dois clientes e até o momento era embrionária e; por fim, construir um caminho evolutivo de lançamento de novos produtos para conseguir, ao final de 2015, oferecer ao mercado uma solução completa de personalização para plataformas de *e-commerce*.

Essa decisão acabava por alinhar a *startup* no posicionamento estratégico sugerido por Hax e Wilde (1999), baseado no triângulo que oferece três potenciais opções de atuação estratégica para a empresa. Ao optar por desenvolver uma solução completa de personalização, a Black Box optava por buscar o sistema de *lock-in*, abordagem que prevê a criação de valor econômico. Ou seja, a empresa concentra-se em mapear, atrair e reter seus clientes através de soluções tão completas que o fidelizam, dificultando uma possível troca para a concorrência. Além disso, esse modelo deixa a startup em posição de vantagem competitiva em relação aos concorrentes, visto que a proposta de solução *full stack* é inovadora e não existe ninguém no mercado que a oferece por completo.

Nesse sentido, a Figura 28 apresenta o caminho de inovação discutido e definido entre os sócios.

Figura 28: Desdobramento da diretriz de inovação e diferenciação de produtos.



Fonte: Arquivo da empresa.

Considerando aspectos como *onde a empresa gostaria de chegar*, toda a visão de mercado que já era ativa da empresa e seus integrantes e, ainda, a capacidade tecnológica existente dentro da startup, decidiu-se por fortalecer as soluções atuais e criar novas soluções que fossem complementares à visão da solução existente, avançando na cadeia de valor para o cliente. Essa escolha conseguia caracterizar a *startup* como promotora de inovação segundo o conceito de Bessant e Tidd (2015):

- Inovação de produto: mudanças no produto ou serviço que a empresa já oferecia, passando a servir uma solução mais robusta e completa.
- Inovação de processo: mudança na forma com que os produtos ou serviços são criados e entregues. Todos os produtos foram criados a partir de algoritmos de personalização

que se alimentavam de uma base única de dados dos usuários do *site* de *e-commerce* e eram servidos a partir de uma integração simples e unificada na plataforma digital. Ou seja, até então, para que uma plataforma de *e-commerce* tivesse todas as soluções de personalização propostas pela Black Box era necessário contratar pelo menos 4 a 5 fornecedores de soluções diferentes e promover de 4 a 5 integrações diferentes ao seu sistema. Com essa inovação de processo, a Black Box oferecia 6 soluções diferentes servidas por uma integração única ao sistema.

- Inovação de posição: mudanças no contexto em que os produtos são introduzidos. Olhando para o mercado, a concorrência existente vinha de empresas distintas, cada uma oferecendo um dos produtos que a Black Box se propunha a oferecer. Dessa forma, a Black Box passou a ter concorrentes pontuais em cada uma das soluções oferecidas, mas nenhum concorrente que tivesse a mesma visão e posicionamento de uma solução integrada.
- Inovação de paradigma: mudança nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz. A partir dessa decisão, o desenvolvimento de todos os produtos precisava estar conectado. Os clientes podem adquirir as soluções individualmente, porém aquele cliente que optar por ter todas irá usufruir de uma solução conectada que usa do mesma mesma fonte de informação para retroalimentar cada um dos sistemas.

Tanto quanto a gestão do conhecimento, os processos de gestão da inovação da startup foram pouco formais. Porém quando correlacionados à literatura proposta por Bessant e Tidd (2015) em que a inovação passa por etapas de busca, seleção, implementação e captura de valor, pode-se observar alguns padrões comuns a alguns produtos em algumas das etapas do processo de inovar.

A Tabela 7 apresenta um resumo dessa correlação, mostrando todas as inovações de produto que ocorreram na startup, com as etapas da inovação sugeridas por Bessant e Tidd (2015).

Tabela 7: As inovações da Black Box à luz do processo proposto por Bessant e Tidd (2015).

Ano	Produto	Etapas do processo de inovação:	
2012	Produto 1	BUSCA	Produto concebido como uma <i>spinoff</i> da solução inicial desenvolvida para concurso de tecnologia
		SELEÇÃO	Presença de mercado potencial e contatos para um possível primeiro cliente gerou credibilidade a escolha do novo produto
		IMPLEMENTAÇÃO	MVP testado em um <i>e-commerce early adopter</i> Evoluções da solução completamente alinhadas à demanda dos dois primeiros clientes Evoluções formalizadas em um <i>pipeline</i> de evolução da solução, com entregas claras e curtas
		CAPTURA DE VALOR	Solução considerada <i>premium</i> no mercado de <i>e-commerce</i> , tendo ganhado vários testes de performance contra concorrentes de mercado para essa solução Cerca de 30 clientes ao longo de 4 anos de vida
2013	Produto 2	BUSCA	Oportunidade de novo produto vinda da demanda de um cliente
		SELEÇÃO	Complementariedade à primeira solução + Presença de mercado potencial + O primeiro cliente definido motivou a escolha da <i>startup</i> em desenvolver esse produto
		IMPLEMENTAÇÃO	MVP testado em um <i>e-commerce early adopter</i> Evoluções da solução completamente alinhadas à demanda do primeiro cliente Evoluções formalizadas em um <i>pipeline</i> de evolução da solução, com entregas claras e curtas
		CAPTURA DE VALOR	Solução considerada <i>premium</i> no mercado de <i>e-commerce</i> , tendo ganhado vários testes de performance contra concorrentes de mercado para essa solução Cerca de 10 clientes ao longo de 3 anos de vida
2014	Produto 3	BUSCA	Oportunidade levantada no plano estratégico como produto complementar às demais soluções e necessário para camada <i>Full Stack</i> de personalização
		SELEÇÃO	Dentro de todas as soluções a serem desenvolvidas de acordo com o caminho estratégico, essa foi selecionada pela complementariedade em relação ao Produto 2. Dessa vez não existia acordo comercial prévio pesando na decisão da inovação.
		IMPLEMENTAÇÃO	Produto desenvolvido internamente baseado em literatura e referências da concorrência Pouca evolução de produto alinhada com cliente
		CAPTURA DE VALOR	Solução considerada básica no mercado, sem muito diferencial competitivo quando comparada isoladamente com concorrentes. Porém, quando somada aos Produtos 1 e 2, oferecia valor agregado Cerca de 4 clientes ao longo de 2 anos de vida
2014	Produto 4	BUSCA	Oportunidade de novo produto vinda da demanda de um cliente
		SELEÇÃO	Desenvolvimento de um produto como demanda específica de um cliente da base. Tinha alinhamento com a visão estratégica mas em uma visão de longo prazo
		IMPLEMENTAÇÃO	Desenvolvimento focado na demanda do primeiro cliente Produto desenvolvido atendendo a muitas demandas do cliente, criando um arcabouço de especificidades com <i>features</i> não escaláveis
		CAPTURA DE VALOR	Projeto pontual com pagamento de <i>setup</i> relacionado Case do projeto bem feito, gerando algumas outras demandas de desenvolvimento semelhantes
2015	Produto 5 e 6	BUSCA	Oportunidade levantada no plano estratégico como produto complementar às demais soluções e necessário para camada <i>Full Stack</i> de personalização
		SELEÇÃO	Dentro das próximas soluções a serem desenvolvidas de acordo com o caminho estratégico, essas duas foram selecionadas como complemento da visão de simbiose entre as soluções já existentes.
		IMPLEMENTAÇÃO	As duas soluções tiveram seus MVPs testados em dois <i>e-commerces early adopters</i> Evoluções das soluções levam em consideração tanto a visão do cliente quanto a visão interna da empresa para os produtos Evoluções formalizadas em um <i>pipeline</i> de evolução da solução, com entregas claras e curtas
		CAPTURA DE VALOR	Em 2015 os produtos foram testados nos clientes <i>early adopters</i> e a partir de 2016 entram no pacote de produtos a serem trabalhados pelo time de vendas

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da tabela torna-se possível observar que o processo de inovação da startup teve sempre dois motivadores principais: a demanda de mercado e o plano estratégico da empresa. Outro aspecto importante que se conclui é que o produto 3 foi o primeiro a ser desenvolvido sem ter uma demanda clara do mercado, mas que nasceria para completar a visão estratégica na construção da solução *full stack* desejada. A inexistência, pois, de clientes que pudessem testar e validar o produto 3 que estava sendo construído apenas com as visões internas da empresa prejudicou a construção de um produto robusto e completo. Os produtos 5 e 6 também foram parte da evolução estratégica pensada para a startup (solução *full stack*) mas, diferente do produto 3, preocupou-se em conseguir *early adopters* para cada um deles, garantindo assim que metodologias de validação e desenvolvimento com foco no cliente fossem usadas. Essa diferença no processo de inovação na prática resultou em produtos mais aderentes e resolvendo problemas reais de mercado, como sugerido por Ries (2012), que sugere que a empresa não despenda recursos em algo não adequado às necessidades do mercado.

Na prática, a consequência de desenvolver um produto que atenda a demandas reais de mercado é verificada quando se levanta a performance comercial: em menos de um ano de lançamento os produtos 5 e 6 têm aproximadamente o mesmo número de clientes da solução 3, que já havia sido lançada dois anos antes.

Na última seção da análise desse caso, é apresentada de forma consolidada a captura de valor da startup.

4.4 A empresa: captura de valor

Para Bessant e Tidd (2015), esse é o momento de avaliar o processo como um todo e, principalmente, seu sucesso na linha do tempo. Para os autores, o teste real do sucesso da inovação é observado quando há crescimento contínuo e sustentável no decorrer da invenção e de suas contínuas adaptações.

A seguir, uma tabela evolutiva mostra o crescimento sólido e contínuo da startup em termos de estrutura, número de funcionários, clientes e produtos comercializados desde o início das operações até o fim de 2015.

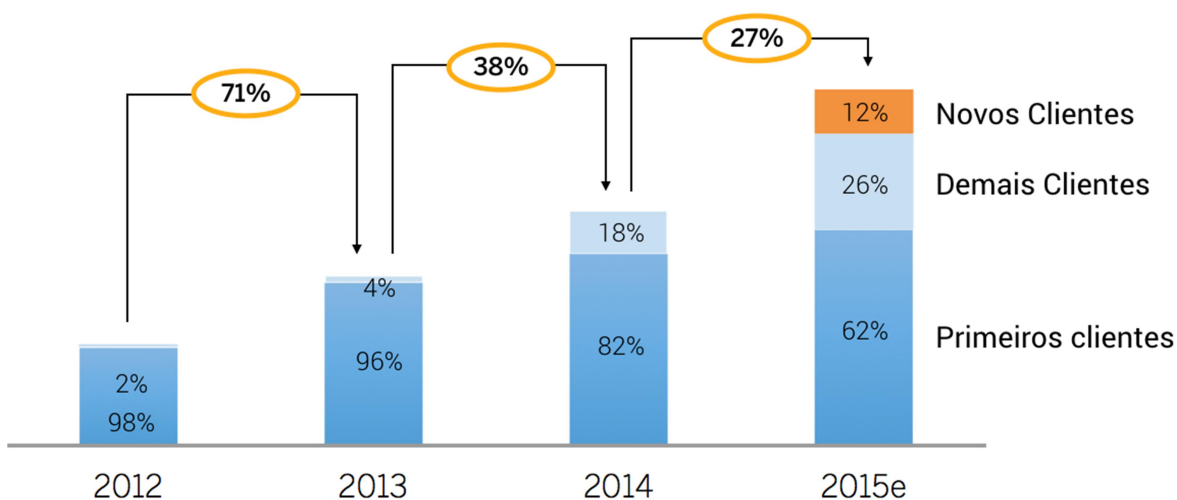
Tabela 8: Quadro de estrutura, funcionários, produtos e clientes da empresa.

Ano	Produtos	Sócios	Time	Clientes
2010	Produto 1	Fundadores (Tecnologia)	6 pessoas	0 cliente
2011	Produto 1	Fundadores (Tecnologia)	7 pessoas	1 cliente
2012	Produto 1	Fundadores (Tecnologia) + Investidores (Negócio)	17 pessoas	2 clientes
2013	Produto 1 e 2	Fundadores (Tecnologia) + Investidores (Negócio) + Especialistas de Mercado	35 pessoas	6 clientes
2014	Produto 1, 2, 3 e 4	Fundadores (Tecnologia) + Investidores (Negócio) + Especialistas de Mercado	48 pessoas	16 clientes
2015	Produto 1, 2, 3, 4, 5 e 6	Fundadores (Tecnologia) + Investidores (Negócio) + Especialistas de Mercado	52 pessoas	22 clientes

Fonte: Arquivo da empresa.

A tabela demonstra que, ao final de 2015, a Black Box tinha cerca de 52 funcionários e a receita era proveniente da venda de 6 produtos para mais de 20 clientes no mercado brasileiro. A receita da empresa cresceu em 71% de 2012 para 2013, 38% de 2013 para 2014 e 27% de 2014 para 2015, aumentando ano após ano a desconcentração dos primeiros clientes e a pulverização entre produtos vendidos, chegando ao final de 2015 com faturamento anualizado próximo de 17 milhões de reais.

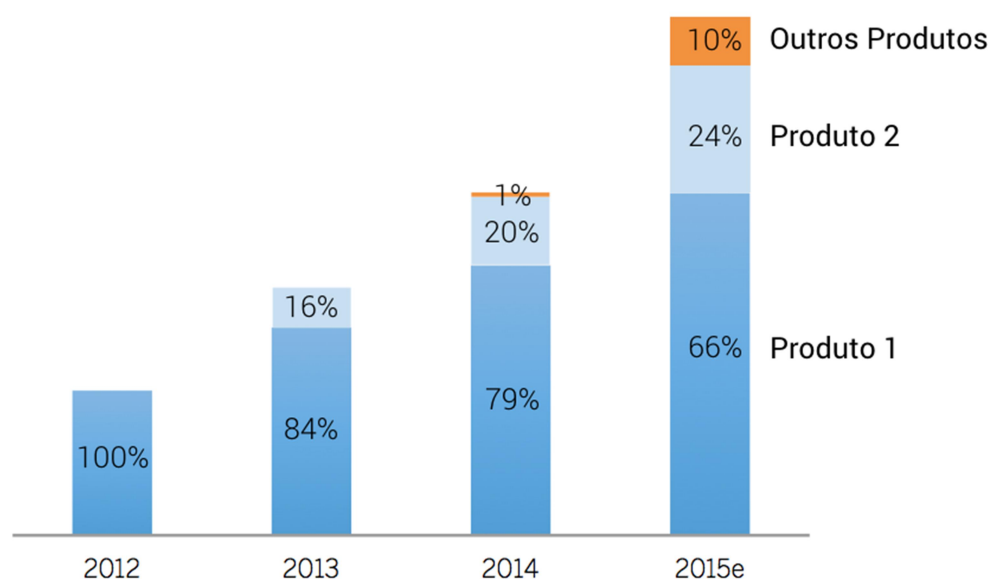
Gráfico 5: Evolução da receita da startup ao longo dos anos



Fonte: Arquivo da empresa

Além da evolução da receita de forma geral, pode-se observar que os novos produtos lançados ao longo dos anos foram ganhando espaço no faturamento total da empresa de forma sólida e sustentável, diminuindo a concentração da receita em apenas uma solução e validando a visão proposta de solução completa *full stack*. O gráfico a seguir mostra essa evolução da participação dos produtos na receita da startup ao longo dos anos.

Gráfico 6: Evolução da participação dos produtos na receita da startup ao longo dos anos.



Fonte: Arquivo da empresa.

Outro fator que mostra a captura de valor segundo Bessant e Tidd (2015) é a participação de mercado (*market share*). Até 2015, a startup já tinha pelo menos uma de suas soluções presentes em todos os segmentos do *e-commerce* brasileiro. Atendia no país os maiores clientes do segmento de turismo, *pet*, eletroeletrônicos, acessórios de carro, móveis e um dos maiores de moda do país e iniciava, então, um processo de internacionalização para América Latina.

Cabe ainda mencionar como prova de captura de valor que a startup, ao final de 2015, foi comprada por uma empresa brasileira com capital aberto em bolsa por algumas dezenas de milhões de reais. A empresa, líder em soluções para varejo físico, viu na startup Black Box e na solução completa de personalização que havia sido construída um complemento estratégico para o seu negócio. Ao voltar na Figura 25, pode-se perceber que se posicionar no varejo *off-line* já fazia parte dos planos estratégicos da startup. Ao final de 2015 esse plano se concretizou.

5 INTERVENÇÃO, RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como foi apresentado na seção de referências, existe uma vasta literatura sobre os temas envolvidos no processo de empreender e inovar: conceitos de empreendedorismo, inovação, startups, métodos e ferramentas de gestão e execução e outros temas correlacionados, que por estarem isolados na literatura, não ajudam no dia a dia do empreendedor que, muitas vezes, precisa de uma visão do todo, mostrada de forma simples e prática.

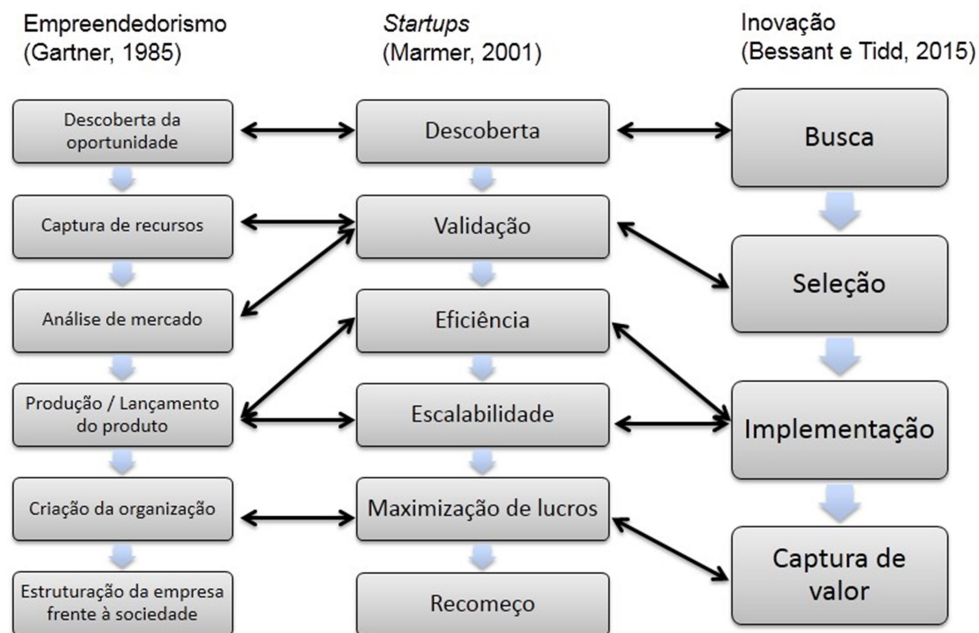
Dessa forma, cumprindo com o objetivo deste trabalho de analisar e organizar dois movimentos que coexistem (empreender e, ao mesmo tempo, inovar), após passar pela análise da realidade *versus* literatura na sessão anterior, esta sessão traz a proposta do *framework* que tem como objetivo organizar os dois movimentos e, paralelamente, ilustrar algumas etapas de estruturação da startup Black Box.

O primeiro passo para a construção do *framework* foi o entendimento da correlação existente entre os processos propostos na literatura para criação de um empreendimento, a criação de uma startup e a gestão de uma inovação.

Na proposta feita por Gartner (1985), o processo de empreender conta com 6 etapas, começando com a descoberta de uma oportunidade e terminando com a formação da empresa perante a sociedade. Do outro lado, as etapas para inovar propostas por Bessant e Tidd (2015) são mais sucintas, mas seguem o mesmo caminho de começar com a busca por uma oportunidade, passar pela execução e concluir de alguma forma validando a captura de valor trazida pela inovação.

As etapas de criação de uma startup propostas por Marmer et al. (2011) também contemplam 6 etapas, como sugerido por Gartner (entendendo a criação de uma *startup* como um processo de empreender), e leva em consideração aspectos relevantes do processo de inovação, garantindo que a oportunidade seja validada e gere, conseqüentemente, valor. A Figura 29 ilustra uma conexão entre esses três processos.

Figura 29: Conexão entre os processos de empreender, inovar e startup.



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar o nascimento da Black Box e sua evolução (o empreendedor) e ao mesmo tempo acompanhar as inovações do produto que estavam sendo realizadas, pode-se perceber que os macroprocessos ou macroetapas são os mesmos, em sua essência, nos dois processos que estão acontecendo em paralelo. As etapas a serem cumpridas acontecem na mesma ordem, porém com escalas e desfechos diferentes.

Quando as três teorias que deram base ao trabalho são analisadas em conjunto, fica claro que já na literatura pode existir uma sinergia entre os processos propostos para cada uma, e posteriormente, ao analisar a prática, essa sintonia de processos também é verificada.

5.1 Um *framework* proposto para gestão da inovação em startups

A partir desse paralelo repleto de sobreposições, o que seria portanto um fluxo simplificado para empreender através da criação de uma startup inovadora?

Frente a esse questionamento e de posse das teorias e da realidade estudada, sugere-se um *framework* para gerir a inovação em startups representado através das Figuras 30 e 31 a seguir. A primeira figura é a proposta do *framework* simplificado que guia o fluxo de atividades a ser cumprido pelos empreendedores de forma a passar por todos os aspectos necessários no caminho de empreender e inovar. Na sequência, apresenta-se o mesmo *framework*, porém em um fluxo mais detalhado, sugerindo uma sequência de atividades e de ferramentas para cada uma das quatro macroetapas sugeridas.

Figura 30: *Framework* para gerir a inovação em startups.



Fonte: Elaborado pela autora.

O *framework* sugerido contempla 4 grupos importantes:

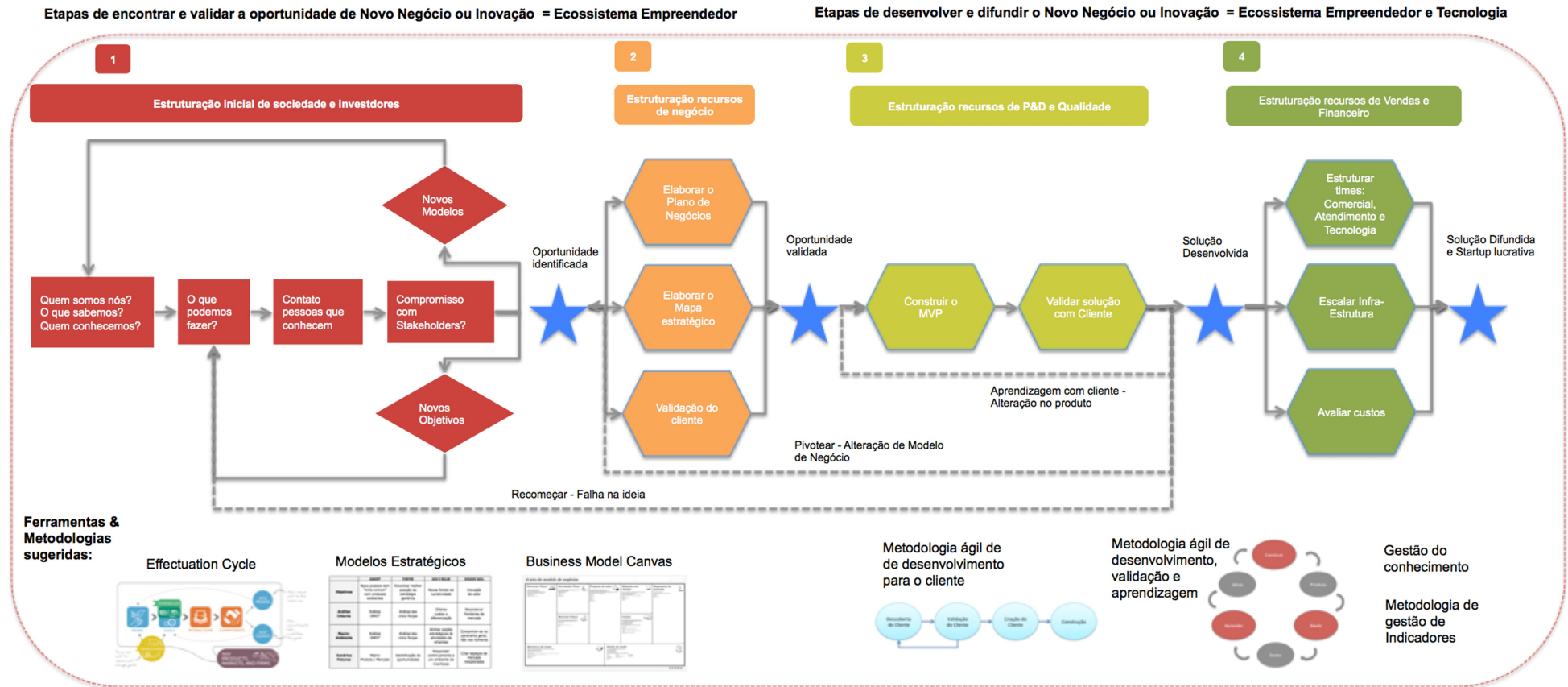
- Fluxo: quatro etapas gerais para serem cumpridas nessa ordem, terminando com indicadores de acompanhamento de sucesso (validadores). Na etapa inicial o empreendedor busca identificar a oportunidade. Na sequência, preocupa-se em validar formalmente sob o ponto de vista estratégico e de mercado se a ideia para o empreendedorismo é válida. A terceira etapa é a fase de execução, em que a ideia, após concebida e validada, passa a ser implementada com ciclos curtos de execução e aprendizagem, sempre usando os *insights* e *feedbacks* do cliente para garantir que esteja aderente à demanda real de mercado. Ao terminar a terceira etapa do processo, passa a existir um produto inovador desenvolvido com base nas necessidades do cliente e suportado por uma estratégia e modelo de negócios claros para os empreendedores. Na quarta e última etapa, o desafio é escalar a solução e estrutura até então criadas em

busca de conseguir rentabilizar e gerar lucros para o empreendimento. Lembrando que cada uma das etapas, quando não bem-sucedida, conduz o empreendedor a dar um passo imediatamente atrás no fluxo, refazendo a etapa anterior.

- Validadores: Ao final de cada etapa do processo, avalia-se se o resultado está de acordo para que se possa seguir adiante. O produto da primeira fase é uma ideia clara. Após a etapa de validação, tem-se essa ideia agora validada sob a ótica da possibilidade de execução, existência de mercado e estratégia. Terminada a etapa dos ciclos de implementação, o resultado será a ideia desenvolvida, testada e em produção, com suas funcionalidades já testadas pelo cliente. E, por fim, o validador final após a estruturação e o ganho de escala do empreendimento podem ser alguns indicadores, receita, taxa de crescimento, margem de lucro e participação de mercado.
- Ecossistema: o processo precisa estar inserido em um ambiente que favoreça sua evolução. O empreendimento em um sistema isolado e que não favoreça evoluções, troca de conhecimento e aprendizado tende a falhar. É importante garantir o meio, estando presente em locais como universidades, incubadoras, *co-working*.
- Gestão do conhecimento: esse tema deve estar presente ao longo de todas as fases do fluxo, garantindo que todas as etapas contem com os recursos mais adequados para o que é esperado delas. Além disso, é importante que cada parte do processo tenha o conhecimento gerado identificado, codificado, armazenado e reutilizado sempre que necessário na mesma ou nas etapas seguintes.

Ao aportar no *framework* o conhecimento adquirido pela junção da prática com a literatura apresentada é possível desdobrar a proposta da Figura 30 em uma camada tática e outra operacional/ferramental, garantindo um detalhamento necessário para que cada etapa seja cumprida com eficiência, e ao término de cada fase o produto gerado seja o ponto de partida ideal para a fase seguinte.

Figura 31: Proposta de *framework* detalhada em níveis táticos e operacionais.



Fonte: Elaborado pela autora.

O *framework* detalhado considera as mesmas quatro etapas principais, porém com um racional e ferramentas de execução para cada uma delas. Aqui o fluxo também está inserido em um ecossistema dependendo da necessidade mais latente de interação com o meio. Nas etapas de identificação da ideia e validação, é importante que haja um meio que favoreça trocas sobre surgimento das empresas, validação de modelos de negócio, concepção de estratégias. Já nas etapas seguintes, além dessas necessidades, para uma boa execução é importante estar num meio frutífero tecnologicamente.

Além disso, é importante ressaltar a possibilidade da existência de um ciclo repetitivo entre os estágios de validação (plano, mapa estratégico e validação do cliente) e o estágio dos ciclos de implementação (construção e validação de MVPs).

A seguir cada etapa do fluxo apresentada de forma mais detalhada:

- 1) Etapa de Identificação da oportunidade: sugere-se que nessa fase o empreendedor faça perguntas relacionadas ao seu conhecimento real sobre o tema da oportunidade e seu círculo de relacionamentos, se pode ou não ser favorável àquele negócio. Além disso, avalia-se a existência de potenciais parceiros que possam apoiar a ideia de forma financeiras ou de forma a acelerar o negócio. Caso alguma dessas perguntas tenha resultado negativo, sugere-se reelaborar a ideia, ou o que se pode fazer usando os mesmos conhecimentos, ou, voltar mais uma etapa e avaliar outros conhecimentos dos empreendedores que podem gerar ideias mais aderentes.
- 2) Etapa de validação: trata-se da estruturação dos recursos de negócio. Nessa etapa, sugere-se validar a ideia sob três aspectos: (i) plano de negócios – de posse do Business Model Canvas, detalhar cada um dos nove blocos propostos por Osterwalder e Pigneur (2010) de modo a formalizar modelo de receita, relação com clientes, segmentos, parceiros, atividades chave, proposta de valor, canais, estrutura de custos esperada, e recursos chave para implementação do empreendimento; (ii) mapa estratégico – usando literaturas clássicas apresentadas no capítulo dois, definir qual o posicionamento estratégico da startup e sua inovação, analisando mercado, concorrentes, demanda, e quais as vantagens competitivas da inovação proposta; (iii) validação do cliente: fase de “sair do escritório” proposta por Ries (2012), onde os empreendedores validam se a ideia ataca um problema real da sociedade. Após validada nesses três âmbitos a proposta da startup, o produto final dessa fase é uma ideia de empresa e produto factíveis e reais.

- 3) Etapa de Ciclos de Implementação: Após identificada e validada ideia, inicia-se o processo de execução e implementação da solução e dá-se um passo concreto na construção da startup. Nessa etapa o fluxo sugere que a solução seja desenvolvida usando a metodologia de Startup Enxuta proposta por Ries (2012), onde durante a execução aproveita-se o conhecimento e criatividade de cada funcionário, busca-se reduzir o tamanho dos ciclos de entrega com produção estilo *just in time*. Ou seja, o pensamento enxuto define valor como algo que proporciona valor ao cliente e o restante é desperdício. Como ferramentas, sugere-se usar a construção de um mínimo produto viável (MPV), metodologia de aprendizagem com validação e etapa de decisão de perseverar ou mudar de direção/produto/negócio (pivotagem). O produto final desta etapa é uma startup semiestruturada com uma solução real e factível, e que resolve um problema real do cliente.
- 4) Etapa de escala e maximização de lucros: Esta é a fase onde a startup preocupa-se em escalar-se, ou seja, reforçar a força de vendas e adquirir mais clientes; reforçar o time de tecnologia e infraestrutura e escalar a solução; reforçar o time de atendimento com pessoas e processos para suportar as vendas e por fim, estruturar setores financeiros e administrativos que possam acompanhar o crescimento da empresa.

Conforme citado no *framework* resumido da Figura 30 e apresentado conceitualmente na seção 2.5 da literatura, a gestão do conhecimento deve ser uma preocupação contínua ao longo de todos os processos. Garantir que o conhecimento gerado está sendo todo identificado, codificado, armazenado e reutilizado sempre que necessário na mesma ou nas etapas seguintes é essencial para garantir o sucesso e vida longa ao negócio.

5.2 Intervenção: aplicação do *framework* na realidade na *startup*

Como apresentado no capítulo anterior, a fase inicial da Black Box passou pela tentativa de desenvolvimento de uma solução inicial, tendo avanço somente após a segunda proposta de valor ao mercado com o fluxo de estruturação da empresa. Essa segunda oportunidade capturada seguiu o fluxo do *framework* proposto, desde a captura da ideia, passando por uma validação estratégica e de mercado, até o desenvolvimento do produto focado nas demandas dos dois primeiros clientes. Se a Black Box não tivesse continuado investindo em novas

soluções e retroalimentando seu fluxo de inovação, já teria completado ali um fluxo completo, do começo ao fim, com valor comprovado ao final do processo através dos mais de 20 clientes utilizando a solução desenvolvida inicialmente.

Porém, ao longo de sua formação, o ciclo de inovação girou mais algumas vezes, até que, ao final de 2015, a empresa tivesse em seu portfólio seis produtos lançados e ativos no mercado.

Ao observar o *framework* proposto, cada nova ideia e lançamento de novo produto é aderente a mais um ciclo no *framework*, dessa vez com a etapa de “identificação da oportunidade” mais curta e simplificada.

No caso da Black Box, quando desenhou-se o plano estratégico em 2013 e definiu-se ali um plano inovação desdobrado em novos lançamentos de produto até que se completasse a visão de solução *full-stack* de personalização almejada, a cada ciclo de inovação interna o processo já começava na etapa de implementação.

Como pode ser observado nos resultados apresentados no desenvolvimento da Produto 3 (vide Tabela 7), ainda que as oportunidades estejam identificadas, passar pela etapa de validação, especialmente a validação de mercado, pode ser crucial para o sucesso da inovação. No caso da solução 3, o produto permaneceu ativo pela complementariedade com os demais produtos oferecidos e não pelo sucesso ou aderência à demanda do mercado.

Ao longo dos 5 anos de vida da Black Box, o *framework* foi executado uma vez de forma completa, e mais cinco vezes parcialmente, até que a empresa estivesse estruturada, ativa, com 6 soluções no portfólio, mais de 20 clientes ativos, oferecendo ao mercado soluções que buscavam atender de forma completa cada um dos clientes.

6 CONCLUSÃO

Muitas são as conexões entre os temas de empreendedorismo e inovação, porém ainda assim não se pode afirmar que todo empreendedorismo é inovador e nem que toda inovação gera um novo empreendimento. Há empreendedores que visam o lucro sem promover qualquer inovação, e há inovações que não se transformam em novos empreendimentos, podendo até nem serem lucrativas.

Por outro lado, se somarmos alguns conceitos de startup existentes na literatura, poderíamos chegar à seguinte definição de startup: organização temporária projetada para construir novos produtos e serviços sob condições extremas de incerteza, em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo. Frente a essa afirmação, dada pela junção da teoria e do caso prático aqui apresentado, fica o questionamento: Não seriam portanto as startups, esses novos empreendimentos que visam o lucro por meio de alguma inovação, seja de produto, processo, posição ou paradigma, os conectores ideais entre os conceitos de empreendedorismo e inovação?

Considerou-se como tema central desta pesquisa a coexistência de dois processos complexos na jornada de uma startup: estruturar o novo empreendimento e gerir a inovação proposta. Nesse contexto, o problema desta pesquisa era a possível falta de um processo formal e simplificado que ajudasse os empreendedores a terem uma visão completa e simultânea dos processos de empreender e inovar, em sua necessidade de ocorrerem de forma direcionada e concomitante.

Dessa forma, este trabalho teve como objetivo geral o de analisar e organizar dois movimentos que coexistem ao criar uma startup: empreender e, ao mesmo tempo, inovar. Analisar se o nascimento de uma startup (o empreender) pode ser entendido como um processo de inovação e entender como as ferramentas propostas separadamente na teoria para esses dois temas podem convergir para um fluxo único de ações. E assim, à luz da literatura e baseando-se em um caso prático, foi proposto um *framework* (resumido e detalhado) para ajudar a empresa a se organizar nesses dois níveis: organizacional e de inovação. Para tanto, a análise do contexto relacionado ao ecossistema atual do empreendedorismo e pesquisas

recentes sobre surgimento e falência de startups foram fundamentais para entender o meio e justificar os fins.

Junto a esse contexto, o estudo das literaturas relacionadas foi base fundamental para o trabalho. Temas como empreendedorismo, inovação, startups, estratégia, startup enxuta, modelos de negócio e outros temas relacionados à execução e implementação foram a base para que as análises do caso prático fossem feitas e, ao final, o *framework* fosse proposto. A literatura foi organizada e exposta já visando apresentar temas importantes para o contexto e que se conectavam entre si e com o objetivo da pesquisa. Os três temas centrais (empreendedorismo, inovação e *startup*) ganharam um nível de detalhamento maior, passando por definições, tipificações e, principalmente, por alguns dos processos existentes na literatura para cada um deles. Outros temas, como modelos de negócio, *effectuation* e estratégia, foram trazidos já no intuito de se apresentarem como possíveis ferramentas de gestão do *framework*.

Além da revisão literária, foi feita uma análise de caso real na empresa Black Box, observando, à luz dos conceitos trazidos, um processo vivo de estruturação de uma startup, que, ao mesmo tempo em que se estruturava como novo empreendimento, promovia inovação de produto.

Assim, através dos direcionamentos metodológicos do estudo, esta pesquisa-ação permitiu que se chegasse às seguintes conclusões:

Sobre a análise:

- Considerando a análise prática do processo de criação e estruturação da startup concomitante ao processo de inovação pelo qual a empresa passava, pode-se reafirmar que a falta de um processo formal e simplificado que ajude os empreendedores a terem uma visão do todo é um problema daqueles que querem criar empresas e inovar ao mesmo tempo. A literatura com processos existentes está espalhada e muitas vezes trata o todo de forma separada.
- Os fluxos existentes para governar uma startup devem ser sempre flexíveis e precisam permitir readequações sempre que necessário. Portanto, quando a inovação e a

estruturação do novo empreendimento se dão ao mesmo tempo, essa premissa não deve mudar.

- É real o desafio de garantir que, concomitante ao desenvolvimento da estratégia do novo empreendimento e a construção do seu modelo de negócio, está sendo desenvolvida a inovação, todos através de fluxos flexíveis e entregas permissíveis de ajustes.

Sobre a organização dos fluxos:

Foi possível fazer a proposta do *framework* em dois níveis: um geral e simplificado e outro que detalha o fluxo geral em camadas táticas e ferramentas operacionais.

Sobre o fluxo geral: a estrutura é um apanhado geral entre os conceitos propostos de forma separada para empreendedorismo, inovação e startups, que somada à vivência prática valida as etapas fundamentais e soma contexto (ecossistema) e validadores (resultados fundamentais de cada etapa do processo).

Sobre o fluxo detalhado: ao passar por cada etapa do fluxo proposto, o empreendedor irá se deparar com a possibilidades de desdobramento em atividades que precisam ser cumpridas e ferramentas que podem ser utilizadas para que o todo seja realizado com êxito. O fluxo proposto descreve um caminho lógico, perguntas que precisam ser respondidas, métodos a serem usados e ferramentas que suportam a execução.

Além disso, como inclusive foi observado no caso prático, o ciclo de vida da startup pode ser rodado mais de uma vez. É importante que da primeira vez seja executado por completo, do começo ao fim, sem que nenhuma etapa seja desconsiderada e, posteriormente, a cada inovação desejada, pode-se utilizar o fluxo novamente, porém dessa vez começando ou não da etapa de descoberta inicial, a depender do tipo de inovação desejada.

Sobre os objetivos secundários propostos para esta pesquisa, podem-se concluir:

1) Fatores críticos de sucesso na estruturação de uma startup:

- Multidisciplinaridade entre os envolvidos.
- Presença de um planejamento estratégico.

- Estrutura organizacional flexível.

2) Fatores críticos de sucesso na gestão da inovação da startup:

- Existência de potenciais clientes / *early adopters*, que promovam junto com a empresa o processo de inovação.
- Construção de uma base / tecnologia robusta que possa suportar as próximas inovações relacionadas.
- Gestão do conhecimento.
- Proximidade entre a startup e academia.

3) Possíveis erros cometidos na empresa ao longo do processo:

- Falta de formalização no processo de gestão do conhecimento: ou seja, corretas decodificações e armazenagem do conhecimento referente aos processos internos, gestão e evoluções da tecnologia.
- Quantidade de sócios envolvidos no processo de planejamento estratégico e tomada de decisão.
- Processo de inovação para uma das soluções totalmente direcionado pelo plano estratégico da empresa, sem a análise de mercado e visão do cliente.

4) Especificidades observadas nesse processo em startup comparado a processos propostos na literatura para empresas maduras e consolidadas:

- Limitação de recursos: os recursos financeiros, tecnológicos e de pessoas são por vezes limitados. A evolução nas contratações e novas entradas de caixa por vezes dependem do sucesso da estruturação da empresa em algumas etapas do processo. No caso de empresas maduras promovendo inovação, muitas vezes os recursos são mais abundantes e nem sempre restritos/controlados.
- Flexibilidade: existir flexibilidade para mudar, testar, voltar e ir adiante é fundamental. No caso de startups, a estrutura organizacional em geral é mais flexível e permite essas alterações ao longo do caminho, o que nem sempre é verdade em um cenário de empresas sólidas e maduras.
- Autonomia: por não ter estruturas hierárquicas rígidas e complexas, nas startups os líderes e suas estruturas são autônomas para tomar decisões.

Considerando as limitações deste trabalho, apontadas na metodologia, pode-se dizer que tais conclusões não são exaustivas, nem podem ser generalizadas a todos os processos de criação de startups inovadoras. Entretanto, elas podem servir como questões de pesquisas futuras.

Dada a atualidade, relevância e a abrangência do tema desta pesquisa, sugere-se como trabalho futuro a sequência a seguir:

- Detalhar mais a influência do ecossistema no processo de empreender e inovar;
- Trazer a visão de novas teorias, como a fragilidade do novo para o contexto geral do fluxo e;
- Trazer novas ferramentas existentes na literatura para auxiliar as etapas do processo como um todo.

Por fim, lembrando a proposta apontada no título do trabalho, foi possível criar um framework que resumisse os temas de empreendedorismo e inovação em uma visão única e concomitante para auxiliar nas jornadas de quem decide criar uma startup.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, Igor. *Strategic management*. New York: John Wiley & Sons, 1979.

BARAÑANO, Ana María. Gestão da inovação tecnológica: estudo de cinco PMEs portuguesas. In: **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, 2005, n. 1, v. 4, p. 57.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2009.

_____. **Gestão da inovação**. 5^a ed. São Paulo: Bookman, 2015.

BIRKINSHAW, Julian; HANSEN, Morten T. *The innovation value chain*. In: **Harvard Business Review**, 2007, v. 85, n. 6, p. 121-130.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup**: Manual do Empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

BLANK, Steve. **The four steps to the epiphany**. 2a ed. Third Edition, 2006.

BRASIL. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei da Inovação. Lei 10.973 de 2/12/2004. Brasília, DF, 2004.

BRYMAN, Alan. **Research methods and organization studies (contemporary social research)**. 1st ed. London: Routledge, 1989.

CASSELL, Catherine; SYMON, Gillian. **Qualitative methods in organizational research**. London: Sage Publications, 1984.

CHESBROUGH, Henry William. **Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

COM crise e desemprego, abertura de empresas cresce 5,3% em 2015, revela Serasa Experian. Serasa Experian (2016). Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/com-crise-e-desemprego-abertura-de-empresas-cresce-53-em-2015-revela-serasa-experian/>>. Acesso em: 12/03/2016.

COOPER, Arnold C.; DUNKELBERG, William. C. *A new look at business entry: Experiences of 1805 entrepreneurs*. In: **Frontiers of entrepreneurship research**, 1981, v. 1, n. 1, p. 1-20.

COUGHLAN, Paul; COUGHLAN, David. *Action research for operations management*. In: **International Journal of Operations & Production Management**, 2002, v. 22, n. 2, p. 220-240.

CRAIGHEAD, Christopher W.; MEREDITH, Jack. *Operations management research: evolution and alternative future paths*. In: **International Journal of Operations & Production Management**, 2008, v. 28, n. 8, p. 710-726.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. Trad. Carlos J. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1985.

EFFECTUATION 101. Disponível em: <<http://www.effectuation.org/learn/effectuation-101>>. Acesso em: 20/03/2016.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. In: **Revista de Administração**, 1999, v. 34, n. 2, p. 5-28.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **A causa da mortalidade de startups brasileiras – O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado?** Relatório Técnico, Fundação Dom Cabral, 2015.

GARTNER, William B. *A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation*. In: **The Academy of Management Review**, 1985, v. 10, n. 4, p.696-706.

GEM. 2014a. Disponível em: <http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/Download/Empreendedorismo_no_Brasil_-_GEM_Global_Entrepreneurship_Monitor_2014.pdf>. Acesso em: 01/11/2014.

GEM. 2014b. Disponível em: <http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/Download/GEM_2014_Relatorio_Executivo_Brasil.pdf>. Acesso em: 01/11/2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HARGADON, Andrew. **How breakthroughs happen**. Boston: Harvard Business Scholl Press, 2003.

HAX, Arnold C.; WILDE II, Dean L. *The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World*. In: **Sloan Management Review**, 1999, v. 4, n. 2, p. 11-29.

HISRICH, Robert D. et al. **Empreendedorismo**. 9a ed. São Paulo: Mc Grall Hill, 2014.

ISENBERG, Daniel J. *How to start an entrepreneurial revolution*. In: **Harvard Business Review**, 2010, v. 88, n. 6, p. 40-50.

_____. **Babson Entrepreneurship Ecosystem Project**. Babson College (BEEP), 2011. Disponível em: <http://entrepreneurial-revolution.com/2011/12/entrepreneurship-ecosystemlessons/>. Acesso em: 01/11/2014.

JUSSANI, Ailton Conde et al. *Reflexions on Blue Ocean Strategy: a comparison with Ansoff's, Porter and Hax and Wilde's strategies*. In: **Future Studies Research Journal**, 2010, v. 2, n. 2, 17-35.

KAKATI, Munin. *Success Criteria in High-Tech New Ventures*. In: **Technovation**, 2003, v. 23, n. 5, p. 447-457.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. *Blue Ocean Strategy*. In: **Harvard Business Review**, 2007, p. 76-84.

KON, Fabio et al. *A Panorama of the Israeli Software Startup Ecosystem*. 2014. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2441157>. Acesso em: 01/11/2014.

KOPLYAY, Tamas et al. *Corporate Lifecycles: Modelling the Dynamics of Innovation and Its Support Infrastructure*. In: **Technology Innovation Management Review**, 2013, p. 22–29.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6a ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MANUAL DE OSLO. Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Disponível em: <www.finep.org.br>. Acesso em: 01/11/2014.

MARMER, Max et al. *Startup Genoma Report: A new framework for understanding why startups succeed*. 2011. Disponível em: <<http://blog.startupcompass.co/pages/startup-genome-report-1>>. Acesso em: 03/05/2015.

MARTES, Ana Cristina Braga. Weber e Schumpeter: A ação econômica do empreendedor. In: **Revista de Economia Política**, abril-junho/2010, v. 30, n. 2 (118), p 254-270.

MARTINS, Gilberto Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MILLER, Roger; CÔTÉ, Marcel. *The Faces of Innovation*. 2008. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1106740>. Acesso em: 01/11/2014.

MINTZBERG, Henry. *Organization design: Fashion or Fit?* In: **Harvard Business Review**, 1981, v. 59, n. 1, p. 103-116.

MITCHELL, Graham; HAMILTON, William. *Managing R&D as a strategic option*. In: **Research Technology Management**, 1988, v. 31, p. 15-22.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *The Knowledge Creating Company*. Oxford: Oxford University Press, 1995.

NÚMERO de recuperações judiciais bate recorde histórico em 2015, revela Serasa Experian. Serasa Experian (2016). Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/numero-de-recuperacoes-judiciais-bate-recorde-historico-em-2015-revela-serasa-experian/>>. Acesso em: 12/03/2016.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation: a Handbook for visionaries, game changers and challengers*. New Jersey, NY: John Wiley and Sons, 2010.

OSTERWALDER, Alexander et al. *Clarifying Business Models: origins, present and future of the concept*. In: *Communications of the Associations for Information Systems*, 2005, v. 16, p. 15.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. New York, NY: The Free Press, 1980.

_____. *The competitive advantage of notions*. In: *Harvard business review*, 1990, v. 68, n. 2, p. 73-93.

RIES, Eric. *A Startup enxuta – The lean startup*. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

_____. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Publishing Group, 2011.

ROGERS, Everett M. *Diffusion of Innovations*. 4a ed. New York: Free Press, 1995.

ROZENFELD, Henrique et al. *Gestão do processo de desenvolvimento de produtos*. Uma referência para melhoria dos processos. São Paulo, Brasil: Editora Saraiva, 2006.

SARASVATHY, Saras. *Effectual entrepreneurial expertise: existence and bounds*. PennState, Charlottesville: 2003.

_____. *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* Virginia: The Darden Graduate School of Business Administration University of Virginia, 2004.

SCHUMPETER, Joseph. *The Instability of Capitalism*. In: *The Economic Journal*, 1928, v. 38, n. 151, p. 361–386.

_____. *History of Economic Analysis*. Great Britain: Routledge, 1954.

_____. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor 1984.

_____. *O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico*. In: *A teoria do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.

SEBRAE. *10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas*. 2008. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/10_a_nos_mortalidade_relatorio_completo.pdf>. Acesso em: 05/05/2015.

SO, Ivy; STASKEVICIUS, Alina. *Measuring the “impact” in impact investing*. MBA. Harvard Business School Faculty Supervisor: Alnoor Ebrahim, 2015.

SUTTON, Stanley M. *The role of process in a software start-up*. In: *IEEE Software*, 2000, v. 17, n. 4, p. 33-39.

TEECE, David J. *Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy*. In: *Research Policy*, 1995, v. 15, n. 6, p. 85-305.

TEIXEIRA, Fabrício. **As implicações do campo de busca na experiência do usuário.** Disponível em: <<http://arquiteturadeinformacao.com/user-experience/as-implicacoes-do-campo-de-busca-na-experiencia-do-usuario/>>. Acesso em: 01/11/2014.

TIDD, Joe; HULL, Frank M. *Service Innovation: Organizational Responses to Technological Opportunities and Market Imperatives.* London: Imperial College Press, 2003.

THIOLLENT, Michael. Metodologia da pesquisa-ação. In: **Metodologia da pesquisa-ação.** Cortez, 2011.

UTTERBACK, James M.; ABERNATHY, William J. *A dynamic model of process and product innovation.* **Omega**, 1975, v. 3, n. 6, p. 639-656.

VESPER, Karl H. *New Venture Strategies.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980.

WHAT Schumpeter Got Wrong About Innovation and Entrepreneurship. 05/06/2016. Disponível em: <<http://entrepreneurial-revolution.com/2016/06/05/what-schumpeter-got-wrong-about-innovation-and-entrepreneurship/>>. Acesso em: 03/08/2016.

WILTBANK, Robert. et al. *What to do next? The case for non - predictive strategy.* **Strategic Management Journal**, 2006, v. 27, n. 10, p. 981-998.

WOODSIDE, Arch G.; WILSON, Elizabeth J. *Case study research methods for theory building.* **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2003, v. 18, n. 6/7, p. 493-508.