

III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



Sessão Temática ST4: Inovação, gestão de organizações e dinâmicas de mercados

CRIAÇÃO E EVOLUÇÃO DE UMA STARTUP: ANÁLISE À LUZ DAS TIPOLOGIAS DE INOVAÇÃO

CREATION AND EVOLUTION OF A STARTUP: ANALYSIS IN THE LIGHT OF INNOVATION TYPOLOGIES

CREACIÓN Y EVOLUCIÓN DE UNA STARTUP: ANÁLISIS A LA LUZ DE LAS TIPOLOGÍAS DE INNOVACIÓN

Géssica Sanabria Carlotto¹, Renê Reinaldo Emmel Junior², Jorge Oneide Sausen³,
Euselia Paveglio Vieira⁴, Paulo Sérgio Sausen⁵

¹ Bolsista; estudante do curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional – UNIJUI.

² Bolsista; estudante do curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional – UNIJUI.

³ Professor Dr. Em Engenharia de Produção, Professor Permanente do PPGDR e Pesquisador do Projeto Inserção no Mercado do Sistema de Monitoramento e Supervisão de Unidades Transformadoras e Subestações de Energia (UTSE).

⁴ Professora Dra. Em Administração, Professor Permanente do PPGDR e Pesquisador do Projeto Inserção no Mercado do Sistema de Monitoramento e Supervisão de Unidades Transformadoras e Subestações de Energia (UTSE).

⁵ Professor Dr. Em Engenharia Elétrica, Professor Permanente do PPGMM e Pesquisador do Projeto Inserção no Mercado do Sistema de Monitoramento e Supervisão de Unidades Transformadoras e Subestações de Energia (UTSE).

RESUMO

O objetivo do artigo é descrever o processo de criação e evolução de uma *startup* de sistema de gestão identificando as tipologias de inovação presentes na trajetória da empresa. Trata-se de um estudo de caso, de natureza descritiva com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados mediante entrevista e observação, realizada com um dos empreendedores-dono da *startup*, e a investigação foi orientada pelas dimensões, em relação ao conteúdo, contexto e ao processo, para identificar e interpretar as inovações de produto, processo, posição ou paradigma. Os resultados apontaram que a empresa percorreu todas as etapas para a criação de uma *startup* (visão, direção e aceleração). Quanto as inovações no processo de criação, a inovação de produto esteve presente na etapa visão e aceleração, a inovação de processo foi identificada na etapa visão, e as inovações de posição e paradigma não foram identificadas em nenhuma das etapas de criação da *startup*.

Palavras-chave: *Startup*. Inovação. Capacidade de Adaptação.

RESUMEN

El objetivo del artículo es describir el proceso de creación y evolución de una *startup* de sistema de gestión, identificando los tipos de innovación presentes en la trayectoria de la empresa. Se trata de un estudio de caso de carácter descriptivo con enfoque cualitativo. Los datos fueron recolectados a través de entrevistas y observación, realizadas con uno de los emprendedores-propietario de la *startup*, y la investigación fue guiada por dimensiones, en relación al contenido, contexto y proceso, para identificar e interpretar innovaciones de producto, proceso, puesto o



paradigma. Los resultados mostraron que la empresa pasó por todos los pasos para crear una startup (visión, dirección y aceleración). En cuanto a las innovaciones en el proceso de creación, la innovación de producto estuvo presente en la etapa de visión y aceleración, la innovación de proceso se identificó en la etapa de visión y las innovaciones de posición y paradigma no se identificaron en ninguna de las etapas de creación de startups.

Palabras clave: *Startup*. Innovación. Adaptabilidad.

ABSTRACT

The objective of the article is to describe the process of creation and evolution of a management system *startup*, identifying the typologies of innovation present in the company's trajectory. This is a case study, of a descriptive nature with a qualitative approach. Data were collected through interviews and observation, carried out with one of the entrepreneurs-owner of the *startup*, and the investigation was guided by dimensions, in relation to content, context and process, to identify and interpret innovations in product, process, position or process. paradigm. The results showed that the company went through all the steps to create a *startup* (vision, direction and acceleration). As for innovations in the creation process, product innovation was present in the vision and acceleration stage, process innovation was identified in the vision stage, and position and paradigm innovations were not identified in any of the *startup* creation stages.

Keywords: *Startup*. Innovation. Adaptability.

1 INTRODUÇÃO

As transformações que têm ocorrido, de forma cada vez mais rápida, no contexto organizacional, exige das empresas o desenvolvimento da sua capacidade de adaptação e inovação, a fim de manter ou de incrementar as suas vantagens competitivas. Nesse sentido, emerge a importância das capacidades dinâmicas, definidas como as capacidades de integrar, construir e reconfigurar recursos e competências internas e externas em um contexto de ambientes em mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Neste contexto organizacional de transformações, estão inseridas as startups, conhecidas por serem empresas inovadoras e por se adaptarem a novas oportunidades de mercado. Possuem como características identificar oportunidades e desafios, sendo definidas como instituições projetadas para a criação de novos produtos e serviços em ambientes de extrema incerteza (RIES, 2019).

Considerando que as startups estão inseridas em um cenário de adaptação e inovação, a pesquisa buscou responder à seguinte questão: como se deu o processo de criação e a evolução de uma startup de sistema de gestão e quais são as tipologias de inovação que estiveram presentes na trajetória da empresa?

O objetivo do artigo consiste em descrever o processo de criação e evolução de uma startup de sistema de gestão identificando as tipologias de inovação presentes na trajetória da empresa. A partir de um estudo de caso, de natureza descritiva com abordagem qualitativa, os dados foram

III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



coletados mediante entrevista e observação, realizada com um dos empreendedores-dono da startup. A investigação foi orientada pelas dimensões do modelo de Pettigrew, Ferlie e McKee (1992), em relação ao conteúdo (o que mudou), ao contexto (por que mudou) e ao processo (como se deu a mudança). As inovações foram identificadas e interpretadas à luz do modelo de Tidd e Bessant (2015).

A pesquisa encontra justificativa acadêmica ao explorar o entendimento de como surge e evolui uma *startup*, enquanto empreendimento de base tecnológica que tem na inovação sua estratégia de sobrevivência, como também pretende contribuir com gestores, empreendedores e estudos futuros, que buscam conhecer as etapas de criação de uma startup, identificando os processos de inovação nesse tipo de organização.

Após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico da pesquisa, que aborda a mudança organizacional, a teoria das capacidades dinâmicas e as tipologias de inovação organizacional. Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos, os resultados alcançados e as considerações finais do estudo.

2 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa descritiva que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno (MARTINS; THEÓPFILLO, 2016). Esse tipo de pesquisa pode ser elaborado tendo a finalidade de identificar prováveis relações entre variáveis (GIL, 2022). Portanto, no que se refere aos seus objetivos, a pesquisa se classifica como descritiva, pois buscou compreender como as tipologias de inovação, segundo o modelo de Tidd e Bessant (2015), foram desenvolvidas no processo evolutivo de visão, direção e aceleração (RIES, 2019) de uma startup, contemplando a abordagem longitudinal, processual e contextual de Pettigrew, Ferlie e McKee (1992), envolvendo o conteúdo, o processo e o contexto da mudança.

Também pode ser classificada como uma pesquisa de natureza qualitativa. Neste tipo de pesquisa “o pesquisador coleta dados emergentes abertos com o objetivo principal de desenvolver temas a partir dos dados” (CRESWELL, 2007, p. 35). Trabalhou-se com a percepção do empreendedor, que se constitui no gestor e ator principal desse tipo de organização. Em startup geralmente o empreendedor se confunde com a própria empresa, ou seja, ele é a empresa.

Os procedimentos técnicos utilizados contemplam a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2022), tem como vantagem o fato de permitir ao investigador uma ampla cobertura de fenômenos. O estudo bibliográfico abordou os constructos teóricos evidenciados no referencial teórico, envolvendo as abordagens de capacidade inovativa, etapas de evolução de uma startup e mudança organizacional.

O estudo também se enquadra como estudo de caso, que “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto” (YIN, 2005, p. 32). Corresponde ao estudo exaustivo e aprofundado de um ou poucos casos, de modo que proporcione seu detalhado e amplo conhecimento (GIL, 2022). Logo, o estudo considerou uma startup de sistema de gestão, empresa situada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do

III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



Sul- RS, justificado pelo fato da empresa ter percorrido todas as etapas de criação de uma startup, quais sejam: ser de pequeno porte, de base tecnológica e por concordar em participar da pesquisa. Sua escolha se deu por indicação da Gestora Operacional da Incubadora Criatec (Centro de referência em apoio a empreendimentos inovadores e de impacto socioambiental), junto à Universidade de Ijuí/RS-UNIJUI.

A definição do instrumento de coleta de dados é relativa aos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e ao universo investigado. Os instrumentos de coleta de dados foram a entrevista e a observação, no qual a entrevista visou obter informações de um entrevistado (empresário) sobre o problema ou assunto específico. A partir da observação sistemática, permitiu a coleta de dados por meio da percepção sensorial do observador. Segundo Gil (2022), está é adequada para estudos de caso descritivos, o pesquisador sabe quais os aspectos da comunidade, organização ou grupo são apropriados para alcançar os objetivos estipulados, sendo possível relacionar essas questões com o objeto de estudo para entender como ocorreram os processos inovativos nessa startup.

Nesse contexto, levantou-se os dados e informações disponibilizados pela startup por meio de observação e entrevista semiestruturada. Foi realizada uma entrevista com o empresário dono da empresa, por meio do Google Meet. A conversa foi gravada e teve duração de duas

horas. Posteriormente foi feita a análise pelos pesquisadores, procurando explicar o estudo a partir dos objetivos estabelecidos, considerando a entrevista, a observação e as abordagens teóricas que sustentaram o estudo.

Na análise dos dados, também foi utilizada a análise de conteúdo. Segundo Martins e Theófilo (2016), trata-se de uma técnica para analisar e estudar a comunicação de maneira sistemática e objetiva. Procura-se inferências confiáveis de informações e dados a respeito de um contexto determinado, diante de discursos orais ou escritos de autores ou atores. A análise de conteúdo seguiu as três fases de averiguação propostas por Bardin (2011), a) pré-análise, b) exploração do material, e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

3 REFERENCIAL TEORICO

3.1 A mudança organizacional

A mudança organizacional é uma necessidade constante e condição de sobrevivência às empresas, sobretudo pelo excessivo grau de turbulência e complexidade que o ambiente vem apresentando nos últimos tempos. São muitas as variáveis que exercem influência significativa sobre as organizações.

O processo de mudança, refere-se às ações, interações e reações das partes interessadas quando estas negociam a respeito das propostas de mudança. Envolve a visão de vários atores no processo, avaliações das condições do ambiente e a escolha de novas estratégias, por isso, não deve ser visto de maneira isolada (PETTIGREW; FERLIE; MCKEE, 1992).

Segundo Pettigrew, Ferlie e McKee (1992, p.7) “a compreensão do processo de mudança deve envolver a interação contínua entre as ideias sobre o contexto de mudança, o processo de



III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022

PROMOTORES:



APOIO:



mudança e o conteúdo de mudança, juntamente com a habilidade em regular as relações entre os três”. O conteúdo é “o que” da mudança, refere-se às áreas específicas de transformação. As mudanças podem ser radicais, incrementais, tecnológicas, entre outras.

O contexto é o “por que” da mudança. Pode ser externo, envolvendo aspectos políticos, sociais e econômicos e a interpretação e ação de políticas e eventos em âmbito nacional e regional; e interno, referindo-se à estrutura, cultura e gerenciamento. O processo é o “como” da mudança. O processo de mudança se refere às ações, reações e interações das partes interessadas quando estas negociam as propostas para mudança (PETTIGREW; FERLIE; MCKEE, 1992). Assim, cada stakeholder pode ter uma avaliação diferente do processo da mudança.

No contexto de um processo de mudança organizacional, Ries (2019) apresenta as etapas de criação de uma startup. Segundo esse autor, em primeiro lugar, é preciso compreender o que é uma startup, suas características, oportunidades e desafios de atuação. Ries (2019, p. 17) define como startups, “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. O conceito não tem relação com o tamanho do negócio, mas com os princípios abordados em sua definição: a inovação de produto ou serviço, a organização humana e as condições de elevada incerteza.

As startups conforme seus objetivos podem ser de quatro tipos: a) criar um novo mercado; b) entrar em um mercado existente; c) segmentar um mercado existente com baixos custos; e d) segmentar um mercado existente como uma operadora de nicho (BLANK, 2012). Esse tipo de organização, pode envolver ou não novas tecnologias (LOSADA, 2020).

A criação de um negócio pode se dar por várias motivações e objetivos. Losada (2020) elenca alguns: necessidade de independência, desenvolvimento pessoal, contribuição para a comunidade e sucesso financeiro. Estes, influenciam o tipo de empresa a ser criada, objetivos e expectativas de negócio esperada pelos investidores, fundadores e demais *stakeholders*. A Figura 1 apresenta as etapas de criação de uma startup.

Figura 1 - Etapas para a criação de uma *startup*



Fonte: Adaptado de Ries (2019).

Na primeira etapa, visão, uma startup começa com a visão de um novo produto, dos meios para chegar até os clientes e o que levaria os clientes comprá-los (BLANK, 2012). O primeiro passo é começar, estabelece-se uma estratégia, um roteiro de produto, modelo de negócios, perspectiva de concorrentes e parceiros, e a ideia de quem serão os clientes. O resultado desta estratégia será o produto (RIES, 2019).



III SLAEDR
 SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL
VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022

PROMOTORES:



APOIO:



Abordam-se propostas e estratégias agressivas, pois geralmente lançam tendências e estão inseridas em cenários desconhecidos. O investidor encontra-se disposto a arriscar e perder alguns recursos em suas empreitadas, com a esperança de obter sucesso em alguma delas (LOSADA, 2020).

O segundo passo é definir. O objetivo é descobrir o produto certo a ser criado, que os clientes querem e pagarão por ele (RIES, 2019). Para o Manual de Oslo (OCDE/EUROSTAT, 2018) o produto é um bem ou serviço, ou ainda a combinação de ambos. Para Ries (2019, p. 36) é “qualquer fonte de valor para as pessoas que se tornam clientes. Qualquer coisa que esses clientes experimentem a partir da interação com uma empresa deve ser considerada parte do produto dessa empresa”.

Aprender é o terceiro passo. O objetivo fundamental do empreendedorismo é a construção de organizações, tendo como função essencial a aprendizagem. Deve-se identificar se a estratégia está funcionando, o que, de fato, os clientes querem e se está no caminho de um negócio sustentável (RIES, 2019).

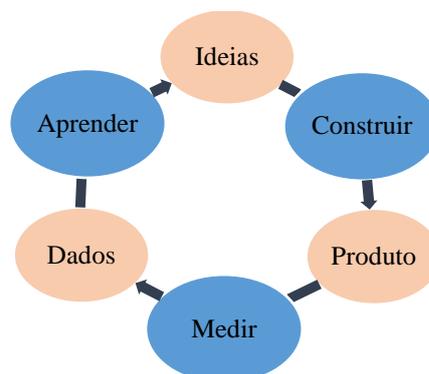
O estudo de Lins Filho, Andrade e Silva (2020) procurou demonstrar como a aprendizagem organizacional pode contribuir para as startups introduzirem produtos inovadores no mercado. Os resultados apontaram que as empresas estão abertas e atentas a novas ideias e lacunas no mercado e que seus empreendedores estão sempre tentando aprimorar seus produtos e serviços. Como parte do processo de inovação, os administradores fazem uso de ideias dos seus clientes e de terceiros.

O último passo desta etapa é experimentar, testar hipóteses de maneira rigorosa, imediata e completa (RIES, 2019). Os empreendedores consideram as hipóteses de valor, para testar se o produto fornece valor aos clientes e criam hipóteses de crescimento, para testar como novos clientes podem descobrir um produto. Blank (2012) parte da premissa de que aprender e descobrir quem serão os primeiros clientes e qual mercado fazem parte é um processo separado e diferente do desenvolvimento de produtos.

Na Etapa 2 – Direção, os feedbacks e dados são gerados quando clientes interagem com os produtos, estes podem ser tanto qualitativos quanto quantitativos (RIES, 2019). Nesse sentido, coloca-se os produtos em contato com um pequeno grupo de clientes pioneiros que “comprou” a visão do produto. Desenvolvendo um feedback que é necessário para complementar características aos lançamentos seguintes (BLANK, 2012).

Nessa etapa, o primeiro passo é construir e desenvolver o produto mínimo viável –minimum viable product (MVP), isto é, uma volta completa no ciclo com o mínimo de esforço e pouco tempo de desenvolvimento (RIES, 2019). A Figura 2 registra esses passos.

Figura 2 - Ciclo de *feedback* construir-medir-aprender



Fonte: Ries (2019, p. 79).

O segundo passo é medir, verificar se os esforços de desenvolvimento do produto terão efetivo progresso (RIES, 2019). Após o feedback dos clientes, deve-se verificar se o plano atual do produto atende as necessidades do mercado e se precisa acentuar outros atributos (BLANK, 2012).

O terceiro passo, por sua vez, é pivotar ou perseverar. Ao terminar o ciclo o empreendedor questiona: “pivotar a estratégia original ou perseverar? Se descobrirmos que uma das nossas hipóteses é falsa, é hora de fazer uma grande mudança para uma nova hipótese estratégica” (RIES, 2019, p. 81). Para Blank (2012), nessa fase, hipóteses são consolidadas, testou-se suposições em campo, potenciais clientes validaram o produto e tem-se a base de clientes visionários para a venda.

Por fim, a terceira e última etapa, Aceleração. Diz respeito à investigação de técnicas que podem permitir às startups acelerar usando o ciclo de feedback construir-medir-aprender tão rápido quanto possível (RIES, 2019).

O primeiro passo desta etapa é desagrupar lotes, desenvolver o mínimo possível para conseguir realizar uma experiência e obter aprendizado que ajudará a definir os próximos passos para uma solução escalável (RIES, 2019). Trabalhar com lotes ajuda a reduzir o gasto com tempo, dinheiro e esforço, que, no final, seria desperdiçado.

O segundo passo é crescer. Segundo Ries (2019, p. 198), “o crescimento sustentável se caracteriza por uma regra simples: novos clientes surgem das ações de antigos clientes”. Isso pode acontecer por: a) boca a boca, provocado pelo entusiasmo dos clientes satisfeitos com o produto; b) efeito colateral do uso, pois produtos de moda, quando usados, promovem consciência; c) publicidade financiada; e d) compra ou uso repetido.

O uso de experimentos ajuda a monitorar as taxas de atrito e evasão. Entende-se por taxa de evasão a fração de clientes de qualquer período que não permanecem comprometidos com o produto. Portanto, se a taxa de evasão for inferior à taxa de aquisição de novos clientes, o produto crescerá. A taxa de acumulação é a taxa de crescimento natural menos a taxa de evasão, o que determina a velocidade do crescimento (RIES, 2019). A conquista de uma parcela maior de mercado requer que as estratégias de vendas, marketing e de negócios sejam moldadas de acordo com o tipo de mercado que a empresa está competindo (BLANK, 2012).

III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



O terceiro passo nessa etapa é adaptar, isto é, realizar investimentos incrementais e novos processos de maneira gradual. Para tanto, Ries (2019), sugere o uso dos “5 Porquês” para associar os investimentos diretamente à prevenção dos sintomas mais problemáticos. Trata-se de um método que consiste em fazer cinco vezes seguidas a pergunta “Por quê” até chegar à raiz do problema.

O quarto e último passo dessa etapa é inovar. Na medida em que as startups crescem os empreendedores são capazes de criar organizações que saibam equilibrar o desafio de buscar novos clientes com as necessidades dos clientes atuais, gerenciando linhas já existentes e analisando modelos novos e negócios, tudo junto (RIES, 2019). As atividades de inovação, conforme o Manual de Oslo (OCDE/EUROSTAT, 2018), incluem atividades de desenvolvimento, comerciais e financeiras, visando inovações para a empresa.

3.2 Capacidades dinâmicas

Como as empresas alcançam e conseguem manter a vantagem competitiva é uma questão fundamental na gestão estratégica. Nesse sentido, capacidade dinâmica (CD) é a “capacidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para abordar rapidamente ambientes em mudança” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516).

As capacidades dinâmicas são as capacidades de uma organização de revisar e reconfigurar sua abordagem adotada, para que possa gerir a inovação em um ambiente em transformação (BESSANT; TIDD, 2019).

Muitos são os estudos na literatura sobre capacidades dinâmicas. Merece destaque o estudo de Farzaneh, Wilden, Afshari e Mehralian (2022), que buscou compreender melhor como as empresas podem alcançar a ambidestria da inovação ao analisar como o capital intelectual atua como impulsionador das capacidades dinâmicas. Os resultados demonstram uma relação positiva entre o capital intelectual e a ambidestria da inovação por intermédio das capacidades dinâmicas. Também neste estudo verificou-se que as empresas com foco na inovação estão mais inclinadas a alavancar as CD para atingir a ambidestria da inovação.

O conceito de CD é utilizado por Wang e Ahmed (2007), de uma forma mais ampla, que integra três outros tipos de capacidades, que são utilizadas por empresas para buscar vantagem competitiva no mercado externo, a partir da utilização de recursos internos: capacidade adaptativa, capacidade absorptiva e capacidade inovativa.

A capacidade adaptativa é a capacidade de identificar e capitalizar oportunidades que surgem no mercado, como também a habilidade das empresas em adaptar-se no tempo certo com mudanças ambientais mediante flexibilidade e alinhamento dos recursos e de suas capacidades.

A capacidade absorptiva se refere a capacidade da empresa em reconhecer, assimilar e aplicar informações externas para uso comercial.

A capacidade inovativa diz respeito à capacidade da empresa em desenvolver produtos e mercados novos por meio do alinhamento estratégico de processos de inovação e de comportamentos.

III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



O estudo de Zaluski, Sausen e Ferreira (2020) buscou propor e validar uma escala gerencial de mensuração dos elementos componentes e dos mecanismos organizacionais de desenvolvimento das capacidades dinâmicas, considerando estas três capacidades, nas organizações. Possibilitou a identificação de pontos fracos e fortes relacionados às dimensões e aos indicadores, de modo que os gestores possam direcionar seus esforços para melhor explorar o desenvolvimento das CD.

É com base nessa visão de CD que o presente estudo aborda a capacidade inovativa, considerando o modelo de Tidd e Bessant (2015), que trabalha a inovação a partir do conceito dos “4 Ps” da inovação: produto, processo, posição e paradigma. Na sequência procurar-se-á enfocar melhor o entendimento de capacidade inovativa, conceito importante nesse estudo.

3.2.1 Capacidade inovativa

A inovação é questão de sobrevivência para todas as empresas. Se não mudar o que oferta e as formas como cria e entrega seus bens e serviços, pode ser substituída por outros que o façam (BESSANT; TIDD, 2019). Para Wang e Ahmed (2004, p. 304) a inovação organizacional consiste na “capacidade inovadora geral de uma organização de introduzir novos produtos no mercado, ou abrir novos mercados, por meio da combinação de orientação estratégica com comportamento inovador e processo”.

Abordada pelo Manual de Oslo (OCDE/EUROSTAT, 2018), a inovação é um processo ou produto melhorado ou novo, diferente dos já existentes e que foi disponibilizado para potenciais usuários (produto) ou posto em uso pela unidade (processo).

Para Wang e Ahmed (2004), existem cinco tipos de capacidade de inovação em uma empresa: inovação de produto: novos produtos apresentados ao mercado; inovação do mercado: abordagens que as empresas adotam para entrar e explorar o mercado-alvo; inovação de processo: novos métodos de produção, novas abordagens de gestão e novas tecnologias; inovação comportamental, por meio de indivíduos, equipes e gestão. Permite a formação de uma cultura inovadora, a receptividade interna geral às novas ideias e inovação; e inovação estratégica: capacidade de gerenciar objetivos organizacionais, identificando incompatibilidade e recursos existentes com finalidade de ampliar ou alavancar recursos limitados de forma criativa.

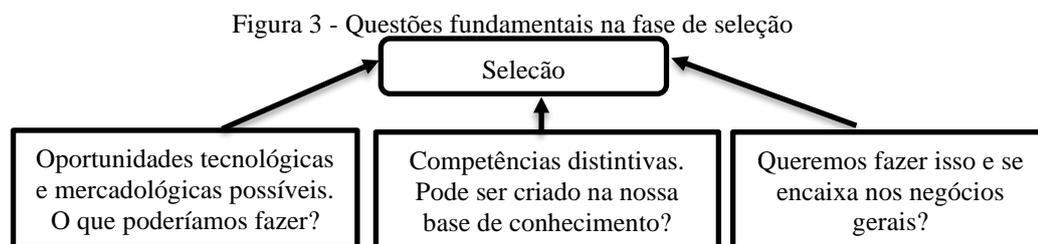
Um estudo interessante, nesse aspecto, foi desenvolvido por Guo H., Guo A. e Mac (2022), que tinha como objetivo examinar o impacto da inovação do modelo de negócios no desempenho das startups digitais da economia digital chinesa. Os resultados demonstraram que a inovação da proposta de valor tem relação positiva com o desempenho das startups digitais e esta importante relação é medida por meio da inovação de captura de valor e pela criação de valor.

Produtos, mercados, eficiência, qualidade ou capacidade de aprendizado e de implementação de mudanças, são alguns dos fatores que influenciam a inovação nas empresas. Empresa inovadora é aquela que introduziu uma inovação durante o período em análise (BESSANT; TIDD, 2019) ou aquela que busca melhorar o desempenho com o ganho de uma vantagem competitiva por meio da mudança da curva de demanda de seus produtos, curva de custos ou pelo aprimoramento da capacidade de inovação na empresa (OCDE/EUROSTAT, 2018).

Nesse linha de investigação, Pereira, Alves e Passos (2020) apresentam um estudo onde exploram o empreendedorismo vinculado à inovação na startup Ioasys Desenvolvimento de Sistemas. Fazem uma análise dos fatores necessários à implementação do modelo de negócios nas empresas inovadoras do tipo startup. Verificaram que esta startup definiu seu modelo de negócio considerando as imposições do mercado, resultado de um processo de adaptação e inovação a partir de uma visão empreendedora e da capacidade de adaptação ao amei. Ries (2019) destaca a importância de fazer a leitura correta do contexto em que a inovação acontece, uma vez que a falta dessa percepção pode levar a exclusão de empresas no mercado. As startups, por excelência, são tipos de empresas que são projetadas para enfrentar situações de extrema incerteza.

3.3 Tipologias de inovação organizacional

Tidd e Bessant (2015, p. 21), como vimos nas seções anteriores, definem inovação “como um processo de transformar ideias em realidade e lhes capturar valor”. Há quatro fases principais nesse processo: 1ª fase - Busca: geração de novas ideias, por P&D, indicadores de mercado, comportamento dos competidores etc.; 2ª fase - Seleção (Figura 3): selecionar as melhores ideias que auxiliem no crescimento e desenvolvimento.



Fonte: Adaptado de Tidd e Bessant (2015).

A 3ª fase - Implementação: transformar ideias em realidade. Nessa fase são questões fundamentais a aquisição de conhecimento, execução do projeto, lançamento e sustentação da inovação; e a 4ª fase - Captura de valor: pode se dar por meio de sucesso comercial, fatia de mercado, redução de custos ou por uma mudança no mundo.

O modelo de inovação que este estudo considerou foi o de Tidd e Bessant (2015), que trabalha com o conceito dos “4 Ps” da inovação, já feito referência na seção anterior deste referencial teórico. Inovação de produto, que contempla mudanças em produtos e serviços ofertados pela empresa; inovação de processo, que abrange mudanças na forma de criação e entrega de produtos e serviços; inovação de posição, que inclui mudanças no contexto de como são introduzidos os produtos e os serviços; e inovação de paradigma, envolvendo mudanças em modelos mentais subjacentes que norteiam o que a empresa faz.

O Quadro 1 procura mostrar, de uma forma mais sistematizada, os mecanismos de inovação e as vantagens estratégicas consequentes por meio da inovação.

Quadro 1 - Vantagens estratégicas por meio da inovação

Mecanismo	Vantagem estratégica
Novidade em oferta de produtos/serviços	Oferecer algo que ninguém mais tenha.

III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



Novidade em processo	Oferecer algo mais rápido, com custo inferior, personalizado.
Complexidade	Oferecer que os outros tenham dificuldades de dominar.
Proteção legal de propriedade intelectual	Oferecer algo que outros não podem, só se for, por meio de licença ou outras taxas.
Acréscimo e ampliação de fatores competitivos	Mudar a base de concorrência (preço de produto para preço de qualidade, escolha).
Tempo/oportunidade	Ter vantagem de ser o primeiro e aprender rápido.
Desenvolvimento robusto de plataforma	Oferecer um produto que servirá como base para que outras variações sejam desenvolvidas.
Reescrita de regras	Oferecer algo que tenha um conceito completamente novo, um jeito diferente de fazer as coisas, tornando os modelos anteriores obsoletos.
Reconfiguração das partes do processo	Recriar a forma na qual as partes do sistema interagem.
Transferência a partir de diferentes contextos de aplicação	Recombinar elementos já conhecidos em diversos mercados.
Outros	Capacidade de inovar, encontrando novas maneiras de fazer coisas e obter vantagem estratégica.

Fonte: Adaptado de Tidd e Bessant (2015).

A inovação consome recursos como tempo, energia, dinheiro e conhecimento, por isso há a necessidade de gerenciar, estrategicamente, as atividades de inovação. O sucesso da inovação, conforme Tidd e Bessant (2015), depende de dois fatores: fontes técnicas, como pessoal, equipamento, conhecimento, dinheiro; e competências na organização para gerenciá-las.

Empresas na busca de vantagem competitiva, utilizam abordagem criativa e proativa por meio de redes extensivas e diversas, para explorar conhecimentos de mercado e tecnológicos (TIDD; BESSANT, 2015).

4 RESULTADOS

A *startup* de sistema de gestão foi criada há três anos, localizada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul-RS, presta serviço por meio de um sistema de gestão, aplicado a clínicas e profissionais de fisioterapia, pilates, estética e consultórios. Trabalha em sistema *online*, com interface simples e acessível de qualquer local ou dispositivo eletrônico. Os principais recursos e funcionalidades do sistema são: agenda completa; gestão de pacientes e prontuário eletrônico; gestão financeira completa; relatórios e gráficos gerenciais e sistema de marketing.

4.1 O processo de criação da *Startup*

O Processo de criação de uma *startup* inicia com a visão, seguido da direção e culmina com a aceleração, conforme apregoa o modelo que serviu de referência para este estudo. A primeira etapa é a construção da **visão**, conforme Blank (2012). Para este autor, uma *startup* começa com uma visão de um novo produto ou serviço. A partir do contato com profissionais da área de fisioterapia, identificou-se a necessidade de um sistema para gestão de seus negócios. Pensou-se como solução a criação de um *software* de gestão e marketing para clínicas e profissionais da área da saúde e, de forma mais especializada, para a área de fisioterapia. Para Losada (2020, p. 38) as *startups* são empresas “que buscam criar alguma solução baseada em uma nova ideia, um novo mercado, um novo produto, um novo cliente, entre outros”.

III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



Com a identificação do problema e tendo a preocupação constante em ouvir o cliente, aprimorou-se a solução do problema. Procurou-se identificar as principais “dores” e as melhores formas de abordar o contexto de gestão dessas clínicas. Ao longo do tempo, a proposta de valor e a solução do problema foram melhoradas.

No primeiro passo, “*começar*”, deve-se criar uma estratégia e o produto será resultado desta estratégia (RIES, 2019). A *startup* foi criada, inicialmente, com quatro sócios e estes possuíam experiência nesse tipo de mercado de vendas pela internet e marketing digital.

A distribuição ocorre por intermédio da internet. O cliente conhece o serviço, por meio de canais na internet, usados para atrair clientes, potenciais clientes ou usuários até o negócio. Os gestores fazem divulgações e ações direcionadas ao seu público, possibilitando conhecer a solução, testar e, a partir disto, contratá-lo.

Como parceiros identificaram os canais da internet, empresa aceleradora e parcerias como entidades das áreas. Foram identificados dois tipos de concorrentes: mercado voltado para clínicas médicas, muito concorrido no Brasil, apesar de não ser o foco principal de *startups*, e concorrentes diretos, que também possuíam o foco na área de fisioterapia.

Como já existiam sistemas para esta área, a *startup* não ofereceu um serviço inovador, mas possuía diferenciais que permitiam posicionar a empresa como uma das melhores nessa área, quais sejam, facilidade de uso, especialização na área de fisioterapia, precificação e o suporte para a sua utilização.

O segundo passo, “*definir*” diz respeito à definição do produto a ser criado e quais os clientes que irão pagar por ele (RIES, 2019). Como destacado pelo gestor da *startup*, o produto certo a criar é aquele que alguém paga para usar; com foco em resolver a “dor” do cliente. Como clientes foi identificado aqueles que estavam estabelecidos como pessoas jurídicas, em sua maioria empresas de pequeno porte.

Como proposta de valor, a empresa, se propôs a dar uma solução completa de gestão (facilitar a organização dos processos e informações do negócio) e marketing (divulgação e relacionamento com o mercado). Segundo palavras do gestor, “*pode se dizer que ela é como um SaaS (Software como serviço), pois entrega a solução de forma recorrente por meio de um Software e é voltada para B2B (os clientes são empresas). Clínicas e profissionais utilizam o serviço de forma contínua e pagam de forma recorrente (mensal, anual etc.)*”.

Percebe-se que a inovação estava presente na *startup* ao criar um novo produto. A inovação organizacional é a habilidade inovadora de uma organização ao inserir no mercado novos produtos, ou abrir mercados novos, através da combinação do comportamento inovador e processo com orientação estratégica (WANG; AHMED, 2004).

Em continuidade, era necessário um processo de aprendizado e de descoberta para conduzir o empreendimento ao ponto de que se saiba o que será executado, assim, o terceiro passo é “*aprender*”, segundo Blank (2012). A *startup*, segundo informações do gestor, possui como estratégia o pensamento *lean* (processo de absorção e troca de conhecimento com objetivo ao



cliente). Ela tem como objetivo estar sempre fazendo melhorias tanto no que está funcionando, quanto no que não está.

O último passo da etapa de criação de uma startup é **“experimental”**. Para Ries (2019), um experimento além de ser uma pesquisa teórica, é também o primeiro produto. A ideia abordada pela *startup* foi de ir ao encontro do mercado, pois a validação se dá na prática. A empresa propôs o uso da solução criada, verificou, inicialmente, se o cliente potencial queria usá-la e se pagaria por ela. No caso de negativa, era preciso entender a razão do “por que não”. No que tange ao uso da gestão do negócio digital, o método medir do *Data Prime* (Sistema), procurou verificar acessos, cadastros, testes e taxa de conversão de teste (tudo por canal).

Na segunda etapa, **direção**, é verificado como a visão leva à direção. O *feedback* e os dados são gerados quando os clientes interagem com os produtos (RIES, 2019). O primeiro passo é **construir e desenvolver o produto mínimo viável (MVP)**.

A empresa desenvolveu um MVP, que levou em torno de quatro a seis meses e pôs em contato com os potenciais clientes. Algumas clínicas e profissionais da área de fisioterapia utilizaram o sistema de forma experimental no início. Entretanto, a maioria dos clientes foram atraídos por uma estrutura de marketing utilizada para este fim.

A solução foi dividida em diferentes planos, porque uma característica do seu público é o número de profissionais que atendem nas clínicas (porte das clínicas). Posicionamento e precificação foram considerados na elaboração desses planos, atender de forma mais especializada, envolve o preço e a necessidade dos clientes. A viabilidade do produto se confirma a partir do resultado, uma vez que a empresa possuía em torno de 980 clientes e tinha um faturamento rentável.

O segundo passo consiste em **“medir”**, cabe verificar se os esforços de desenvolvimento do produto terão progresso (RIES, 2019). Blank (2012) complementa que após o *feedback* dos clientes deve-se verificar se o plano atual atende as suas necessidades e ou se deve acentuar atributos diferentes.

A empresa utiliza-se de três formas para medir o engajamento dos clientes, segundo o entrevistado, conversa com o cliente; medição da satisfação com o NPS (*Net Promoter Score*); e identificação do engajamento no *software* pelo *Behavior Score*. Esta ferramenta permite identificar a utilização de cada recurso e a quantidade de acesso em um determinado período.

No terceiro passo, **“pivotar ou perseverar”**, cabe verificar se a estratégia inicial deve ou não ser mantida (RIES, 2019). Conforme apontado, a *startup* não “pivotou”, nunca teve uma mudança de negócio, seguiu com a mesma visão.

A última etapa, **aceleração**, cabe a investigação de técnicas que podem permitir às *startups* acelerar usando o ciclo de *feedback*, construir-medir-aprender, tão rápido quanto possível (RIES, 2019). O primeiro passo desta etapa é **“desagrupar lotes”**, ou seja, desenvolver o mínimo possível para conseguir realizar uma experiência e obter aprendizado que ajudará a definir os próximos passos para uma solução escalável (RIES, 2019). O segundo passo é

III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



“*crescer*”, no qual novos clientes surgem das ações de antigos clientes, gerando crescimento sustentável (RIES, 2019).

No decorrer dos anos a empresa cresceu e se desenvolveu. A *startup* possui uma estrutura consolidada, conta com profissionais qualificados e adquiriu novos clientes. Também conta com uma empresa aceleradora que ajuda no seu processo de gestão e no desenvolvimento de estratégias de crescimento.

O terceiro passo é “*adaptar*”, isto é, realizar investimentos incrementais e novos (RIES, 2019). A empresa contava no seu início com quatro sócios e foi criada dentro de outra *startup*. Nesta etapa ela realizou a separação das empresas e a *startup* de sistema de gestão ficou com apenas dois sócios.

O quarto e último passo é “*innovar*”. Ries (2019) destaca que à medida em que as empresas crescem, devem equilibrar as necessidades de seus clientes existentes com os desafios de encontrar novos para atender. A *startup*, segundo o entrevistado, desenvolveu estratégias novas ao longo dos anos, tais como o uso do modelo *Inbound Marketing*, marketing de atração (ações nos canais de internet para atrair o cliente). A empresa ainda não faz uso do *outbound marketing*, que significa ir até o cliente, mas pretende fazê-lo no futuro.

Pôde-se verificar que a *startup* de sistema de gestão é uma empresa que entrou em um mercado já existente. Blank (2012) destaca diferentes tipos de *startups*: as que criam um novo mercado; as que entram em mercado já existente; as que desejam segmentar um mercado existente como uma operadora de custo baixo e, ainda, as que querem segmentar um mercado existente como uma operadora de nicho. A *startup* objeto deste estudo se enquadra na segunda tipologia de Blank (2012).

4.2 Análise das tipologias de inovação nas etapas de criação da *Startup*

As empresas utilizam mecanismos para vincular a vantagem competitiva do mercado externo com a vantagem dos recursos internos (WANG; AHMED, 2007). Para explicar estes mecanismos, a abordagem das capacidades dinâmicas pode ser entendida a partir de três tipos: capacidade absorptiva, capacidade adaptativa e capacidade inovativa. Neste estudo, conforme já evidenciado, optou-se por analisar a *startup* pela lente da capacidade inovativa.

Nesse contexto, as organizações necessitam desenvolver suas capacidades inovativas em busca de vantagens competitivas. Inovação consiste no processo de transformar ideias em realidade e capturar o valor delas (TIDD; BESSANT, 2015). A partir do modelo “4Ps” de Tidd e Bessant (2015), identificou-se as inovações presentes nas etapas de criação de uma *startup* de sistema de gestão.

Na etapa **visão**, identificou-se a inovação de produto. Conforme Tidd e Bessant (2015), ela ocorre por meio de mudanças em produtos e serviços ofertados pela empresa. A empresa introduziu um produto completamente novo para ela, mas existente no mercado nacional. Também houve inovação de processo, na medida em que introduziu um novo método de entrega ou significativamente aperfeiçoado para seus serviços. Conforme Tidd e Bessant (2015), inovações de processo são mudanças na forma de criação e entrega de produtos e serviços. O

III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



Quadro 2, na sequência, apresenta as inovações de produto e processo ocorridas na *startup*, nesta etapa, explicadas pelas categorias de análise do modelo de Pettigrew, Ferlie e McKee (1992).

Quadro 2 - A inovação na *Startup* (etapa da visão)

Inovação em produto		
Conteúdo (O que mudou?)	Qual é a inovação?	Software de gestão e marketing para clínicas e profissionais da área da saúde.
Processo (Como mudou?)	Como se deu a inovação?	Por intermédio da criação de um produto do zero, inovou criando um software.
Contexto (Por que mudou?)	Qual é o porquê da inovação?	Para suprir uma necessidade de um sistema de gestão e marketing, para clínicas e profissionais da área da saúde e de forma mais especializada para a área de fisioterapia.
Inovação em processo		
Conteúdo (O que mudou?)	Qual é a inovação?	Sistema <i>online</i> , totalmente seguro, com interface simples e acessível de qualquer local ou dispositivo.
Processo (Como mudou?)	Como se deu a inovação?	Os clientes podem escolher o plano mais adequado às suas necessidades, através do sistema online faz uso de qualquer local ou dispositivo.
Contexto (Por que mudou?)	Qual é o porquê da inovação?	Para ser mais prático e mais personalizado.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Na etapa **direção**, não teve nenhum tipo de inovação que pudesse ser explicado pelas tipologias do modelo objeto de análise. Constatou-se, apenas, pequenas mudanças internas, no campo da gestão e do marketing, que não podem ser classificadas nas tipologias trabalhadas.

Na etapa **aceleração**, teve inovações de produto relacionadas a criação de um novo módulo de gestão financeira e de marketing, que caracterizam os avanços em termos de inovação na *startup*. O Quadro 3 apresenta como estas inovações foram desenvolvidas.

Quadro 3 - A inovação na *Startup* (etapa de aceleração)

Inovação em produto		
Conteúdo (O que mudou?)	Qual é a inovação?	Novo módulo de Gestão Financeira Completa (controle do fluxo de caixa, receitas e despesas, contas a receber e a pagar, relatórios, entre outros).
Processo (Como mudou?)	Como se deu a inovação?	Criação de um novo módulo.
Contexto (Por que mudou?)	Qual é o porquê da inovação?	Para atender uma solicitação dos clientes.
Inovação em produto (pandemia de covid-19)		
Conteúdo (O que mudou?)	Qual é a inovação?	Novo módulo (Sistema de Marketing).

III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022

RELAGS



PROMOTORES:



APOIO:



Processo (Como mudou?)	Como se deu a inovação?	Criação de um módulo que disponibiliza: Website completo e personalizado, como pesquisa de satisfação por NPS (Net Promoter Score); edição de modelos de imagens e <i>download</i> para publicação; banco de imagens prontas para <i>download</i> e publicação nas redes sociais; entre outros atributos.
Contexto (Por que mudou?)	Qual é o porquê da inovação?	Para melhorar o relacionamento das clínicas e profissionais com seus clientes e futuros clientes.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

4.3 Sistematização do processo de criação da *Startup* e as tipologias de inovações presentes

No Quadro 4 é apresentada a sistematização do processo de criação da *Startup* de sistema de gestão e as tipologias de inovações presentes nas diferentes etapas.

Quadro 4 - Inovações presentes no processo de criação da *Startup*

Etapas da <i>Startup</i>	Inovações (“4Ps”)	Qual a inovação?
Visão	Inovação de Produto	<i>Software</i> de gestão e marketing para clínicas e profissionais da área da saúde e de forma mais especializada para a área de fisioterapia.
	Inovação de Processo	Sistema <i>online</i> , com interface simples e acessível de qualquer local ou dispositivo.
Direção	Inexistente	Inexistente.
Aceleração	Inovação de Produto	Novo módulo completo de gestão financeira.
	Inovação de Produto	Sistema de Marketing: <i>Website</i> completo e personalizado.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Verificou-se que na *startup* de sistema de gestão a inovação de produto foi a que esteve mais presente no decorrer do processo de criação da empresa. Foi verificada na etapa da “visão” a criação de um *software* de gestão e marketing. Na etapa de “aceleração”, os produtos módulo de gestão financeira completa e o sistema de marketing.

Já a inovação de processo foi identificada na primeira etapa, “visão”, que foi a implementação de um sistema *online*. A inovação de posição e de paradigma não foram identificadas em nenhuma das fases de criação da *startup*.

O fato de que as inovações encontradas na *startup* analisada se restringiram a esses dois tipos de inovações (produto e processo), pode ser explicado pelo foco de negócios desta *startup*, que envolve o desenvolvimento de sistemas de gestão aplicado à clínicas e profissionais de fisioterapia, pilates, estética e consultórios, como também pela idade da empresa. Ainda se trata de uma empresa jovem e com um foco bem definido, sem uma *expertise* maior para pensar em inovações mais disruptivas, como enseja a inovação de paradigma e até mesmo de posição. Embora o estudo não permite concluir que inovações de paradigma e de posição são privilégios de *startup* mais experientes, presume-se que estes fatores podem ser considerados como influenciadores, abrindo espaço para estudos futuros.

III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



Nesse sentido, conforme relato do entrevistado, a *startup* sabe que não é possível se manter ou chegar num estágio de crescimento futuro, com apenas o que foi feito até o momento, será preciso fazer coisas novas e diferentes, num processo contínuo e arrojado de inovações. De acordo com Bessant e Tidd (2019), uma empresa inovadora é aquela que introduz inovações constantes. Porém, é possível afirmar, pelas evidências do estudo, que a *startup* de sistema de gestão se caracteriza como uma empresa inovadora em produtos e processos.

5 CONCLUSÃO

Este estudo foi elaborado com o objetivo de descrever o processo de criação e evolução de uma startup e identificar as tipologias de inovação presentes na trajetória da empresa. O foco da pesquisa baseou-se nas etapas de criação de uma startup de sistema de gestão, empresa situada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul-RS e nas tipologias de inovação, conforme o modelo de Tidd e Bessant (2015), presentes neste processo.

Os resultados mostraram que a startup de sistema de gestão identificou uma necessidade das clínicas e profissionais da área de fisioterapia e, a partir disto, desenvolveu de forma mais personalizada um software de gestão e marketing para suprir esta lacuna existente nesse segmento de mercado. Observou-se, também, que foram seguidas todas as etapas para a criação de uma startup: visão, direção e aceleração.

A partir da entrevista realizada com o empreendedor-dono da startup e da análise de conteúdo, pôde-se identificar as etapas percorridas e as inovações presentes no processo. A empresa passou pela fase de “visão”, onde foi identificado, a partir do contato e de conversas com profissionais da área de fisioterapia, a necessidade de um sistema para gestão de seus negócios. Pensou como solução deste problema, a criação de um software de gestão e marketing para clínicas e profissionais da área da saúde e, de forma mais especializada, para a área de fisioterapia.

Na fase de “direção”, a empresa desenvolveu um produto mínimo viável, o que levou em torno de quatro a seis meses e o disponibilizou aos potenciais clientes, com resultados expressivos

Já na fase de “aceleração”, a empresa cresceu e se desenvolveu, como também criou produtos novos para seus clientes.

Como diferencial do produto, a startup se propôs a ser uma solução completa de gestão e de marketing, diferenciando-se no atendimento qualificado voltado ao cliente. Embora o mercado contemple diversos tipos de sistemas para esta área, teve a capacidade e a criatividade de propor produtos com diferenciais de mercado para esse segmento, de modo a agregar valor e se diferenciar no mercado, focando a facilidade de uso, a especialização na área de fisioterapia e o suporte para sua utilização.

Pôde-se identificar que a startup é uma empresa que possui capacidade inovativa em todas as etapas de sua criação. A inovação de produto é a mais observada, esteve presente na etapa “visão”, com a criação de um software de gestão e de marketing. Também foi implementada na etapa “aceleração”, com os produtos Módulo de Gestão Financeira Completa e Sistema de Marketing. Já a inovação de processo foi identificada na primeira etapa, “visão”, que foi o

III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



desenvolvimento de um sistema online. As inovações de posição e de paradigma não foram identificadas em nenhuma das fases de criação da startup de sistema de gestão.

Conforme apregoa a literatura, a capacidade de adaptação e de inovação são fundamentais para as empresas manterem ou aumentarem as suas vantagens competitivas. Neste contexto, as startups geram oportunidades de negócios e possuem foco na inovação. O Governo do Brasil (2021), sancionou uma lei chamada de Marco Legal das Startups e do Empreendedorismo Inovador, que estimula a criação dessas empresas com foco na inovação e facilita a atração de investimentos. Trata-se de um marco que aponta para uma política de inovação, que incentiva o surgimento e apoio às pequenas iniciativas que se envolvem no campo da inovação, importante segmento de geração de emprego e renda e de contribuição com desenvolvimento local e regional, principalmente de empreendimentos empresariais que surgem no meio acadêmico e tecnológico, como as startups.

Em termos de limitações do estudo ressalta-se o fato de tratar-se de um estudo de caso único, apenas uma startup foi contemplada e, ainda, restrita a um setor específico, fato que limita o poder de conclusões em termos de transferibilidade de conhecimento para outros casos e contextos, servindo apenas para o olhar e análise deste caso específico. Sugere-se, para estudo futuros, a contemplação de outras startups, ligadas a setores de diferentes naturezas, para estudar as possíveis diferenças de desenvolvimento das capacidades inovativas e a relação destas com os estágios de desenvolvimento de startups.

A pesquisa traz como contribuição a compreensão das capacidades dinâmicas como forma das empresas obterem vantagem competitiva, principalmente a partir da capacidade de inovar. Contribui também com análises sobre o entendimento de inovações e relações com as etapas para a criação de uma startup. Estes aspectos podem ajudar gestores e empreendedores no seus processos de criação e gestão de empresas que tem a tecnologia como base de apoio e sustentação dos negócios.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2011.

BESSANT, J; TIDD, J. Tradução: Francisco Araújo Costa. **Inovação e empreendedorismo**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2019.

BLANK, S. G. **Do sonho à realização em 4 passos**: Estratégias para a criação de empresas de sucesso. 3. ed. São Paulo: Évora, 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FARZANEH, M.; WILDEN, R.; AFSHARI, L.; MEHRALIAN, G. Dynamic capabilities and innovation ambidexterity: The roles of intellectual capital and innovation orientation. **Jornal of Business Research – Elsevier**. V. 148, p. 47-59, 2022.

III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri [SP]: Atlas, 2022.

GOVERNO DO BRASIL. gov.br. **Marco Legal das Startups modernizará ambiente de negócios brasileiro**. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2021>. Acesso em: 23 jul. 2021.

GUO, H.; GUO, A.; MAC, H. Inside the balck box: How business model innovation contributes to digital start-up performace. **Journal of Innovation & Knowledge**. V. 7, ed. 2.

LINS FILHO, M. L.; ANDRADE, A. P. V.; SILVA, G. G. Capacidade de Inovar em *STARTUPS*: Uma Abordagem sob a Ótica da Orientação para Aprendizagem. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis/SC, v. 10, n. 1, p. 1-21, 2020.

LOSADA, B. **Finanças para startups**: o essencial para empreender, liderar e investir em startups; 1. ed. São Paulo: Saint Paul, 2020.

MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

OCDE/EUROSTAT. Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico. **Manual de Oslo 2018**: Diretrizes para coleta, emissão de dados sobre inovação. 4. ed. Medição de Atividades Científicas, Tecnológicas e de Inovação. Luxemburgo: OCDE; Paris: Eurostat, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>. Acesso em: 06 mai. 2021.

PEREIRA, R. C. A.; ALVES, R. C.; PASSOS, D. A. R. Empreendedorismo gerando inovação: a criação da *startup* Ioasys Desenvolvimento de Sistemas. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte/MG, v. 20, n. 57, p. 127-142, 2020.

PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; McKEE, L. **Shaping Strategic Change**. London: Sage Publications, 1992.

RIES, E. **A startups enxuta**: como usar a inovação contínua para criar negócios radicalmente bem-sucedidas. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

WANG, C. L. AHMED, P. K. The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 4, p. 303-313, 2004.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.



III SLAEDR
SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL
VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

 **DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022**

PROMOTORES:



APOIO:



YIN. R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZALUSKI, F. C.; SAUSEN, J. O.; FERREIRA, G. C. Proposição de um Instrumento de Mensuração do Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo/SP, v. 19, n. 2, p. 105-124, 2020.