

# INOVAÇÃO EM MODELO DE NEGÓCIO: O CASO DA STARTUP EBRIKE STORE

**Glauber Guilherme Signori**

Faculdade Meridional IMED. E-mail: glauber\_signori@hotmail.com

**João Luis Montenegro**

Mestrando em administração no PPGA/IMED. Faculdade Meridional  
IMED. E-mail: joaoluismontenegro@gmail.com

**Fabio Ferron**

Mestrando em administração no PPGA/IMED. Faculdade  
Meridional IMED. E-mail: fabio.ferron@hotmail.com

**Eliana Andréa Severo**

Doutora em Administração. Faculdade Meridional  
IMED. E-mail: elianasevero2@hotmail.com

**Julio Cesar Ferro de Guimarães**

Doutor em Administração. Faculdade Meridional IMED.  
E-mail: julioferroguimaraes@yahoo.com.br

**Envio em:** Março de 2016

**Aceite em:** Dezembro de 2016

**Resumo:** Atualmente a inovação é considerada um fator diferencial para as empresas, principalmente as empresas nascentes (*startups*) as quais já nascem com algum elemento inovador que as diferencia das demais empresas. Neste sentido, este estudo tem como objetivo identificar e apresentar o processo de inovação desde o briefing até a formação da *startup* eBrike Store, situada no norte do Rio Grande do Sul. A metodologia de pesquisa utilizada consiste em uma pesquisa qualitativa e descritiva por meio de um estudo de caso. Os resultados demonstram que os conceitos de inovação, processos de inovação bem como os modelos de inovação e de negócio estão presentes na *startup* e que é necessário inovar para criar ou explorar novos mercados assim como se manter em mercados existentes.

**Palavras-chave:** Inovação. Startups. Empreendedorismo.

## INNOVATION IN BUSINESS MODEL: THE CASE OF STARTUP EBRIKE STORE

**Abstract:** This article presents an introduction to the concepts and types of innovation, innovation process, innovation and business models. Currently innovation is considered to be a differentiating factor for companies, especially start-ups which are born with some innovative element that differs from most companies. In this sense the objectives of this paper are an introduction to issues related to innovation, identify and present the innovation process from the briefing until the formation of startup eBrike Store located in northern of Rio Grande do Sul. The research methodology used in the formulation of this article consists of a case study (YIN, 2009). The contribution of the article is to present the process of formulating innovative startup eBrike Store. The results show that the concepts of innovation, innovation processes as well as models of innovation and business are present in this startup and the need to innovate to create or exploit new markets so as to remain in existing markets.

**Keywords:** Innovation. Startups. Entrepreneurship.

# 1. INTRODUÇÃO

---

Os clientes estão se tornando cada vez mais sofisticados, atualizados e conseqüentemente mais exigentes, e de modo geral, estão buscando mais valor agregado nos produtos ou serviços que consomem. Neste sentido, os concorrentes estão observando essa movimentação do mercado e recorrem aos serviços como meio de criarem ofertas mais valiosas, bem como, o avanço da tecnologia que habilitam as empresas a criar novos serviços com mais facilidade (GRONROOS, 2004).

Neste contexto, as empresas precisam se adaptar e buscar uma abordagem à inovação que seja poderosa, eficaz e amplamente acessível, que possa ser integrada a todos os aspectos dos negócios e da sociedade e que indivíduos e equipes possam utilizar para gerar ideias inovadoras que sejam implementadas e que se tornem diferenciais competitivos para as empresas (BROWN, 2010).

Garcia e Calantone (2001) definem inovação como o processo iterativo que acontece a partir da percepção do inovador em relação ao mercado ou a uma oportunidade de serviço que pode ser explorada com o desenvolvimento e a criação de um produto tecnológico. Desta forma, destaca-se que a inovação é considerada um fator estratégico para as empresas, uma vez que os líderes olham para a inovação como a principal fonte de diferenciação e vantagem competitiva.

Portanto, um dos principais fatores que expõem a inovação como um assunto relevante e atual é o seu potencial estratégico e a forte ligação do tema com o empreendedorismo e as *startups*. Este estudo tem como objetivo apresentar uma pesquisa realizada com uma *startup* de base tecnologia que buscou através da inovação em serviços, se posicionar e criar um novo nicho de mercado. Nesta análise, buscou-se desmistificar os artifícios envolvidos no nascimento deste projeto inovador, bem como apresentar os processos que acompanharam a *startup* eBrike Store neste momento.

Perante o exposto, este artigo apresenta os conceitos e tipologias de inovação, na sequência o processo de inovação, modelo de inovação, modelo de negócio, empreendedorismo e *startups*, estes temas serviram como base teórica visando aproximar o contexto em que a *startup* se encontra em relação à teoria.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

---

### 2.1. CONCEITOS E TIPOLOGIAS DE INOVAÇÃO

Segundo Rogers (1983), a inovação vai se caracterizar pela percepção do indivíduo para com o objeto, a prática ou a ideia. Se em sua concepção o alvo observado lhe parecer algo novo será considerado inovador. A inovação também é vista como o processo de geração de ideias através de agentes internos e externos, além de em uma fase de implementação necessitar de coligações para auxiliar financeiramente no projeto, ajudando no desenvolvimento de protótipos e por fim concretizando a produção (KANTER, 1986).

Outros estudos procuram entender outras abordagens da inovação, como Damanpour e Aravind (2012) que traz a questão da adoção da inovação pelas organizações. Neste contexto, as empresas procuram através da inovação de produtos, processos ou serviços, melhorar sua performance e efetividade internamente e externamente.

Ainda sobre esta definição, Damanpour e Aravind (2012) abordam duas linhas distintas sobre a inovação: a primeira que prima pela invenção e desenvolvimento de tecnologias junto ao mercado visando consumidores finais, enquanto a outra é um processo iterativo, ou seja quando introduzida ao mercado, ela poderá sofrer com processos contínuos de melhora.

Além de conceituar, a literatura busca categorizar cada tipo de inovação alocando cada uma em tipologias diferentes dependendo de suas características. As primeiras tipologias estudadas e consolidadas são a incremental e a radical (GARCIA; CALANTONE, 2001). A inovação radical foi definida por Tucker e Meyers (1989) como um serviço ou novo produto desenvolvido e inserido em um mercado novo, diferente dos existentes.

De acordo com Song e Montoya-Weiss (1998) a inovação radical caracteriza-se por serem inovações que incorporam tecnologias que resultam em uma nova infraestrutura de mercado. O conceito de inovações radicais também está ligado aos de inovação descontínua, que se consolida como a criação de uma nova linha de negócios, tanto para empresas quanto para o mercado independente de processos ou produtos (O`CONNOR, 1998).

Segundo Rice, O`Connor e Leifer (2002), a inovação radical é de suma importância para empresas que pretendem ter um alto crescimento e buscam renovação, além de organizações que possuem dificuldades para organizar este processo. Apesar disso, a inovação radical ainda possui uma série de incertezas em relação ao mercado, muito pelo fator de não ser ainda compreendida no todo, como as inovações incrementais (ANSOFF, 1957).

A tipologia incremental possui uma visão diferente da radical, sendo conceituada como produtos já existentes no mercado que recebem melhorias como novos recursos e novas versões (GARCIA; CALANTONE, 2001). As inovações incrementais também podem contar com o papel do cliente no desenvolvimento do incremento do produto (O`CONNOR, 1998). Os autores Song e Motoya-Weiss (1998) relacionam o processo de inovação incremental de um produto com fatores como aprimoramento, refinamento e adaptação.

Apesar de as duas tipologias serem amplas em seus conceitos, algumas inovações não pertenciam a nenhum destes dois grupos, sendo um produto moderadamente inovador categorizado como *really new* (GARCIA; CALANTONE, 2001). A tipologia *really new*, foi

classificada por Song e Montoya-Weiss (1998) por possuir características de nunca ter sido apresentada a indústria antes, ter um impacto de mudança considerável além de ser algo realmente novo.

## 2.2. PROCESSO DE INOVAÇÃO

A inovação é concebida por diversos acontecimentos que fazem com que ela seja vislumbrada por si só como um processo, não sendo algo que emergiu sem precedentes (TOTTERDELL et al., 2002). O conceito de processo de inovação refere-se a sequências de ações e atividades praticadas dentro da organização com base nas informações e sinais percebidos pela própria empresa (ZAWISLAK; MARINS, 2008).

De acordo com Schumpeter (1961), a inovação pode se caracterizar como a introdução de um novo bem, um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, uma nova oportunidade de oferta de matéria-prima, e o estabelecimento de uma nova organização.

Ao longo do tempo diversos estudos procuram abordar os processos de inovação pelo viés da gestão de projetos de inovação. Dentro deste contexto, surgem duas linhas de pensamento: a do pensamento racional, onde se considera o processo de inovação como múltiplos estágios lineares, e o pensamento comportamental que analisa e avalia questões subjetivas e incertezas dentro da organização (BARRET; SEXTON, 2006).

Kimberly (1981) relata que realizou alguns apontamentos com base nos estudos de inovação. Primeiramente foi identificado que no consenso geral, a inovação é bem vista pela sociedade por estar relacionada com novas ideias que serão úteis para resolver problemas cotidianos ou agregar valor a algo. Porém, conforme o autor, estas novas ideias normalmente não são percebidas como inovações, e sim como um erro durante o processo. Neste cenário, após implementadas, as ideias tendem a ser julgadas se são úteis ou não, porém isso não ocorre na maioria das vezes apenas no final do processo de inovação.

O perfil de quem inicia o processo de inovação também foi estudado por Rogers (2004), onde afirma que entre os pré-requisitos para um inovador está a capacidade do controle de finanças, compreender e aplicar o conhecimento técnico, possuir a habilidade de lidar com incertezas e difusão da sua ideia.

De acordo com Van de Ven (1986), o processo de inovação se define pela capacidade criativa das pessoas que trabalham dentro da organização, procurando realizar o desenvolvimento e a implantação de novas ideias. O processo de inovação pode abranger áreas administrativas, produto, processo com diversas forma de inovar dentro de cada setor.

Através de um modelo Barret e Sexton (2006), procuram apresentar variáveis que influenciam no melhor desempenho para o processo de inovação, como o foco nesta inovação onde a organização deve traçar metas e objetivos para a implementação da referida inovação, as capacidades organizacionais que se referem ao ambiente organizacional, fornecer condições para apoiar os processos de inovação e o contexto para a inovação que os autores trazem através de duas linhas, a da visão baseada no mercado relacionado a condições externas que podem facilitar ou dificultar o processo e a baseada em recursos que sugerem que o contexto interno é o mais importante para a estabilidade do processo de inovação.



## 2.3. MODELOS DE INOVAÇÃO

O modelo tradicional de inovação de acordo com Chesbrough (2003; 2006), modelo esse focado em inovação interna e fechado a parcerias está exaurido, pois existe uma onda de fatores organizacionais e ambientais que estão indo no sentido contrário do modelo fechado. Pois de acordo com o autor, tais fatores como o elevado custo para o desenvolvimento e um período curto de vida dos produtos, maior qualificação e interação entre trabalhadores e fornecedores e o leque de fomento em inovação, deslocam as empresas do modelo fechado para o modelo aberto, onde as interações estão ligadas ao ambiente externo da empresa.

O conceito de inovação aberta é formatado por Chesbrough (2003; 2006) como o surgimento de novas ideias e conhecimentos dentro ou fora da empresa ou de seus parceiros os quais possuem características inovadoras, sendo que o produto gerado pode ser lançado ao mercado pela própria empresa ou pelos seus parceiros externos.

Neste contexto, ressalta-se que houve uma mudança de modelo de inovação fechada, onde o conhecimento era gerado e utilizado somente nos processos internos das empresas para o modelo aberto onde o conhecimento é compartilhado visando acelerar os processos de inovações internas das empresas (CHESBROUGH, 2003; 2006).

Seguinte a esse raciocínio, destaca-se que a inovação aberta está em utilizar o maior número de fontes de conhecimentos que as empresas possam ter contato, tais como os consumidores, empresas concorrentes e a academia, buscando uma forma de absorver e criar oportunidades através da interação desses fatores com os recursos e habilidades que a empresa possui (WEST; GALLAGHER, 2006).

Um dos indicativos que as empresas estão migrando do modelo fechado para o modelo aberto é abordado por Chesbrough e Crowther (2006), como a pressão do ambiente atual de negócios em que as empresas desenvolvem uma nova tecnologia ou conhecimento, patenteiam ou não tal produto desenvolvido em razão de que não irão comercializá-lo ou utilizá-lo, e tal produto ficará guardado por um tempo indeterminado, por não fazer parte do planejamento, interesse ou modelo organizacional de negócio. Diante desse cenário fortalece-se a inovação aberta, nesse sentido, tanto o conhecimento novo ou atual podem ser desenvolvidos, criados e utilizados de dentro ou de fora das empresas (MOREIRA; TORKOMIAN; SOARES, 2015).

Além dos fatores supracitados, destaca-se também o alto nível de competição que existe, o que força as empresas a encontrarem uma forma de lidarem com as incertezas do mercado e acompanhar suas mudanças que estão cada vez mais rápidas, pois são orientadas e pautadas no domínio do conhecimento, onde por vezes a fonte está fora dos limites da empresa (SILVA; DACORSO, 2013).

Em face a essa nova forma de empreender, moldada por trabalhadores especializados gerando conhecimentos, vários concorrentes com boas ideias e potenciais competitivos, que se utilizam às vezes de projetos engavetados por outras empresas e consumidores exigentes, surge o modelo de inovação aberta que possui e gera interação entre os concorrentes, governo, fornecedores, clientes, órgãos reguladores e outros agentes externos formando uma rede de parcerias focado em encontrar a melhor oportunidade de negócio (CHESBROUGH, 2003; 2006).

## 2.4. MODELOS DE NEGÓCIO

O modelo de negócio é entendido por Joia e Ferreira (2005) como uma forma de demonstrar a realidade de um ou de vários tipos de negócios, sendo muito empregado para análise de ambientes e aprendizagem dos gestores. Pois a utilização do termo modelo de negócios se consolidou na década de 90, principalmente a partir do momento em que a tecnologia da informação e a internet passaram a fazer parte no processo mercantil (PATELI, 2002).

Diante de uma grande gama de definições e conceitos para o termo modelo de negócios, isso gera dificuldades para que se tenha uma definição única, e a parte negativa dessa indefinição é a impossibilidade do surgimento de modelos teóricos consistentes e a desarmonia da compreensão do seu termo (JOIA; FERREIRA, 2005). Porém Hedman e Kalling (2003) acreditam que apesar da existência dessa indefinição o termo modelo de negócio é útil para explicar as ligações existentes na gestão da informação, estratégia empresarial e negócios eletrônicos, onde se aplica amplamente o termo.

Embora exista essa discussão na literatura, encontram-se várias definições para o termo modelo de negócios. Para Amit e Zott (2001) é a expressão que demonstra a estrutura, gerenciamento e o conteúdo do conhecimento gerado para criar valor nos negócios explorados.

Ampliando esses entendimentos sobre o termo, Margretta (2002) entende que é a forma de como entender, perceber, remunerar e melhorar os processos dentro de uma atividade visando melhorar o desempenho econômico. Sobre a importância do termo modelo de negócios Osterwalder (2004) elenca cinco funções que se utiliza se tal expressão: projeção e patenteamento, análise, gestão, entendimento e compartilhamento.

Seguindo na linha de elencar funções ao termo modelo de negócio Bueno (2013) cita quatro elementos: modelo de rentabilidade, a estruturação e a estratégia da organização, valor criado, e o produto e serviço ofertados onde deve ser revisto e revisado pelos gestores em suas decisões estratégicas.

Para Osterwalder (2004) o conceito de modelo de negócio está ligado à arquitetura organizacional, no sentido de formatar a criação de valor e receita da empresa, pois é a forma que as organizações possuem para clarear e demonstrar com facilidade a estratégia adotada pela empresa.

## 2.5. STARTUP E EMPREENDEDORISMO

Conforme Gitahy (2011), por volta de 1990 começou a se popularizar o conceito *startup* em empreendedorismo, quando surgiu a bolha da internet nos Estados Unidos. Contudo, somente por volta de 1999 a 2001 que o termo começou a ser difundido no Brasil.

Para Blank (2006), uma *startup* pode ser considerada como uma organização formada para pesquisar um modelo de negócio que possa ser repetido e escalável. Ries (2011) também traz sua contribuição ao referir que uma *startup* é uma instituição humana designada a entregar um novo produto ou serviço sobre condições de extrema incerteza, algo que se pode reproduzir repetidamente em grande quantidade com grande ganho de produtividade, também conhecido como produção em massa. Para tanto, foi criado um conceito de *startup* enxuta onde o objetivo de uma startup consiste em validar um modelo de negócios

e não executá-lo com eficiência. Ou seja, o negócio consiste em um conjunto de hipóteses que necessitam ser validadas ou repudiadas rapidamente.

*Startup* é considerado como um modelo de empresa jovem em fase de construção que está vinculada intensamente à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras, no qual se encontra um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza (GITAHY, 2011). O autor ainda reforça dizendo que o tema empreendedorismo tem acrescentado competitividade e desenvolvimento tecnológico nas empresas, estimulado pela criatividade e pela inovação, o que instiga a criação de empresas com caráter inovador, abrangendo um papel importante no ambiente social a partir da criação de novos modelos de negócios.

Tennyson (2012 apud SCHUMPETTER, 1934), baseado na teoria do Ciclo Econômico, refere que a economia somente sai do seu ponto de equilíbrio e passa para o processo de expansão com o surgimento de inovações. Estas mudanças na economia por muitas vezes foram o fator crucial para a perda de valor e até mesmo o fechamento de algumas empresas, que por sua vez fomentam a substituição de tecnologias e processos por outros mais adaptados à realidade do mercado e das pessoas. Para manter a economia crescendo é fundamental inovar, pois a inovação acontece quando há uma mudança de valores e a reorganização destes abrem espaço para novas formas de prosperidade.

A criação de ideias inovadoras é um processo complexo, onde os principais ativos das organizações são intangíveis, predominando um grande foco no conhecimento. Por isso, inovar, transformar *insights* em oportunidades para gerar novos modelos de negócios pode ser considerado como um ponto estratégico para garantir a sobrevivência das corporações, bem como a criação de empresas nascentes *startups* que estão altamente conectadas com o empreendedorismo e inovação.

O grau de inovação também está ligado ao empreendedor frente a startup. Em sua maioria, estes empreendedores possuem características como serem pró-ativos, com vontade de trabalhar em algo de seu agrado, estar ligado a tecnologia e se sentir recompensado pelo seu trabalho (CALLIARI; MOTTA, 2012).

Os empreendedores de startups, segundo os resultados obtidos por Sarmiento (2016), também estão intimamente ligados aos fracassos destas empresas durante o período de crescimento das mesmas, muitas das vezes, pela dificuldade de lidar com metodologias ou por falta de experiência na criação de um novo negócio.

Além disso, o empreendedor de startups ainda enfrenta desafios como descobrir se seu produto ou serviço será aceito no mercado, tendo que trazer benefícios aos clientes e ao mesmo tempo sendo algo que estejam dispostos a pagar (RIES, 2012).

### 3. METODOLOGIA

---

Este estudo classifica-se como uma pesquisa qualitativa, descritiva, desenvolvida a partir de um estudo de caso (YIN, 2009; HAIR Jr. et al., 2000). Os meios de investigação empregados para a coleta de dados abrangeram a entrevista individual semiestruturada em profundidade (MALHOTRA, 2006) por meio da aplicação de um roteiro básico de ques-

tões adaptados da literatura (GARCIA, CALANTONE, 2001; SCHUMPETER, 1961; ROGERS, 1983; VAN DE VEN, 1986; TORTENDELL et al., 2002; ZAWISLAK, MARINS 2008; HEDMAN, KALLING, 2003; OSTERWALDER, 2004; DORNELLAS, 2008; BLANK, 2006; RIES, 2011; GITAHY, 2011).

A entrevista individual semiestruturada em profundidade, por sua vez, ocorreu no mês de Outubro de 2015, entrevistando-se os idealizadores do projeto que deu origem a *startup* eBrike Store: i) CEO da *startup*; e, ii) CTO da *startup*. O áudio das entrevistas foi gravado, assim como anotações de campo foram realizadas. A média de tempo de cada entrevista foi cerca de 30 minutos. Na sequência, para facilitar o processo de análise e interpretação dos dados, as entrevistas foram transcritas e comparadas com a versão em áudio como um recurso para proporcionar exatidão, lealdade e interpretação dos dados (FLICK; 2004; GIBBS, 2009).

Para a análise e interpretação dos dados coletados, o método utilizado se deu de acordo com a Análise de Conteúdo, que incide em levantar os dados que permitem a análise das comunicações e fornecem informações complementares (BARDIN, 2004). Desta forma, utilizaram-se as categorias *a priori* embasadas no referencial teórico e nos objetivos desta pesquisa: i) Tipo de inovação; ii) Processo de inovação; iii) Modelo de inovação e de negócio.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

19

### 4.1. ESTUDO DE CASO

Esta pesquisa foi realizada em uma empresa nascente (*startup*) do norte do Rio Grande do Sul, sediada na cidade de Passo Fundo, a qual se dedica no ramo de prestação de serviço no que se refere ao desenvolvimento de *software social mobile commerce*.

A empresa eBrike Store está em fase embrionária, com visão de atender o norte do estado do Rio Grande do Sul e futuramente expandir para outras regiões do País. Atualmente, a empresa conta apenas com os dois sócios fundadores, CEO e o CTO, porém, vêm apresentando um caminho promissor no cenário de *startups* do norte do estado e se destacando, tendo ainda recebido a premiação de vencedora do concurso de Plano de Negócios da Faculdade Meridional (IMED). Nesta análise buscou-se desmistificar os artifícios envolvidos no nascimento deste projeto inovador, bem como apresentar os processos que acompanharam a *startup* neste momento.

#### 4.1.1. Como surgiu a eBrike Store

O CTO em conversa com algumas amigas e familiares do gênero feminino sobre a quantidade de produtos adquiridos, sobre a utilização destes produtos, muitas disseram que possuíam diversos produtos em bom estado de conservação que não utilizavam mais, principalmente sapatos, botas e afins, estes produtos ficavam ocupando espaço em seus roupeiros, ressalva para alguns produtos usados apenas uma vez, principalmente vestidos de festa, festa de formatura e casamento feitos sob medida por valores altos.

Destaca-se que foi importante através da metodologia *design thinking* se colocar no lugar destas mulheres para entender o porquê estas pessoas não usavam mais os produtos, o que elas faziam com esses produtos, como se sentiam em relação a isso. Assim como apresentado por West e Gallagher (2006) se referindo a utilização do maior número de fontes de conhecimentos como os consumidores buscando criar oportunidades através da interação desses fatores com os recursos e habilidades que a empresa possui, esta abordagem relacionada à modelo de inovação pode contar com o papel do cliente no desenvolvimento do incremento do produto.

Neste contexto, os fundadores perceberam que existia ali um problema em comum com algumas mulheres, o problema de consumirem determinado produto, este produto ter suas características resguardadas em um bom estado de conservação, porém as pessoas possuidoras de alguns pertences não os utilizavam mais. Esta percepção vem de encontro com o conceito de processo de inovação que refere-se a sequências de ações e atividades praticadas dentro da organização com base nas informações e sinais percebidos pela própria empresa apresentado por Zawislak e Marins (2008). Após esta breve conversa surgiu à ideia de realizar uma pesquisa de mercado mais abrangente, visando ampliar a visão inicial sobre o problema e buscando identificar se mais pessoas possuíam o mesmo problema. Neste momento foi criado um formulário *online* via plataforma do *google docs*, com algumas perguntas.

Este formulário foi encaminhado para alguns contatos do gênero feminino da rede social *facebook*, onde foi explicado que era uma pesquisa sobre consumo de produtos pelas mulheres para um trabalho da faculdade, solicitado que esta pessoa respondesse, reencaminhasse o formulário para outras 2 amigas mais próximas e que repassasse a mensagem de responder e reencaminhar o formulário, formando uma bola de neve de contatos. Este procedimento foi realizado em uma quinta-feira a noite, na sexta-feira próximo ao meio dia para a surpresa dos fundadores cerca de 109 mulheres haviam participado e respondido a pesquisa de consumo.

Portanto, a conclusão que os fundadores chegaram a partir dos resultados dos dados apresentados na breve pesquisa foi que 94% das respondentes possuem produtos em bom estado de conservação que não utilizam mais, 84% teria interesse em vender estes produtos seja pelo meio *online*, pelo meio físico ou ambos e 80% teria interesse em comprar estes produtos considerando os mesmos ambientes de venda. Estes fatores impulsionaram os fundadores a seguirem adiante com o projeto, pois foi identificado um problema, uma oportunidade de negócio e um mercado a ser explorado.

#### 4.1.2. Como foi o processo de formulação da startup

Com intenção de identificar o potencial do mercado os fundadores realizaram uma pesquisa, onde identificaram que o Brasil possui o quarto maior grupo de internautas de todo o mundo, o *mobile commerce* é considerado realidade para 67% dos Brasileiros, o número de brechós cresceu 210% em 5 anos, 9,7% das vendas são realizadas por meio de aparelhos móveis via *browsers* pela internet no país, sendo que este valor era de apenas 0,8% há 2 anos, 56% destas transações são realizadas em smartphones, 62% dos consumidores *mobile* encontram-se nas classes A e B com renda de R\$ 6.128,00 contra R\$ 4.378,00 em relação aos consumidores de *ecommerce*, deste público 56% são mulheres que mais

compram e que o segmento mais vendido no *mobile commerce* é moda e acessórios correspondendo a 17%.

Em outra etapa foi definido o que seria a plataforma até em então sem nome definido, elaborado um *briefing* do projeto, com suas principais características, o que a plataforma contemplaria e como ela funcionaria, desenvolvido *mockups* (protótipos de telas em papel), estas telas foram impressas, demonstradas e explicadas em uma conversa com algumas mulheres interessadas no projeto, visando entender como se sentiam com o projeto, o que acharam do projeto, buscando o máximo de *feedback* e contribuições para as próximas versões. Na sequência houve uma conversa com especialistas da área de sistemas de informação sobre questões mais técnicas de ergonomia de interface, estrutura do banco de dados, linguagens de programação e afins

Esta *startup* segue padrões apresentados por Totterdell et al., (2002) sobre que o produto ou serviço ofertado não foi criado sem precedentes, mas sim que a inovação foi concebida por diversos acontecimentos que fazem com que ela seja vislumbrada por si só como um processo. Os empreendedores utilizaram o processo criativo, procuraram realizar o desenvolvimento do projeto e implantar novas ideias, esta abordagem é apresentada por Van de Ven (1986) sobre o processo de inovação.

Após o desenvolvimento do MVC (produto mínimo viável) foi solicitado para que algumas mulheres testassem a plataforma, suas funcionalidades, ergonomia e afins, buscando contribuições para que os fundadores pudessem desenvolver as melhorias para a versão final da plataforma. Também foram contactadas algumas empresas da região sobre a solução, a qual despertou o interesse de alguns lojistas em utilizar a plataforma.

Segundo Rogers (1983), a formulação da inovação passa por uma série de estágios mentais onde primeiramente é concebido a tomada de decisão sobre tal ideia, o conhecimento para a formulação desta, a atitude de concretizá-la para que seja validada ou não e a implementação dela de fato.

Sendo assim, estas etapas apresentadas acima contemplam o processo de formulação desta *startup* e são consideradas fundamentais pelos fundadores. Contudo, em meados de 2016 a eBrike Store ainda não está formalizada com CNPJ e afins por se tratar de uma *startup* em fase nascente/embrionárias, onde ainda estão sendo realizados testes a nível MVC (produto mínimo viável). Os fundadores indicam que em breve estarão providenciando a formalização da empresa e o lançamento da versão principal da plataforma.

#### 4.1.3. Qual é o modelo de negócio adotado

A eBrike Store visa criar um canal (uma plataforma site e aplicativo em conjunto com uma loja física) de *social mobile commerce* (comércio social em dispositivos móveis) que proporcione a compra, venda e locação de produtos novos e usados em bom estado de conservação por mulheres, bem como por pequenas e médias empresas tanto no meio online, quanto no meio físico através do *omni channel*. Percebe-se que o modelo de negócio visa entender, perceber e melhorar processos existentes, visando criar novos meios para melhorar o desempenho econômico semelhante a abordagem apresentada por Margretta (2002).

A *startup* se caracteriza como inovadora devido à introdução de um novo bem, a abertura de um novo mercado, uma nova oportunidade de oferta de serviço, e o estabelecimento de uma nova organização segundo Schumpeter (1961).

Com este projeto foi observada a oportunidade no mercado de social mobile commerce e procurou-se criar um serviço exclusivo que atenda esse mercado. Esta percepção vem de encontro com a abordagem apresentada por Chesbrough (2003;2006) onde o modelo de inovação aberto proporciona o conhecimento e compartilhado, visando acelerar os processos de inovações internos das empresas e desta forma a formação e a execução da ideia estão conectadas para criar valor ao negócio, sendo que desta forma o CEO e CTO souberam formular a ideia e criar valor ao negócio olhando para um mercado em ascensão.

As propostas de valor da eBrike Store para as clientes consistem em comodidade, segurança, exclusividade e serviços personalizados, para as pequenas e médias empresas são praticidade, maior número de clientes e valor mais acessível à plataforma. Esta proposta dos empreendedores vem de encontro dos pressupostos preconizados por Hedman e Kalling (2003), no que se refere às ligações existentes na gestão da informação, estratégia empresarial e negócios em relação a modelo de negócio. Como a *startup* visa monetizar: % na venda de produtos novos, produtos usados e locação de produtos, leilão de produtos, consórcio de produtos, micro franquias, serviços personalizados, marketing e sistema de crédito, recompensa e bonificação.

Alguns diferenciais apontados pelos fundadores em relação ao modelo de negócio são: plataforma *social mobile commerce* podendo ser utilizada no computador, *tablet* e *smartphone*; processos muito bem estruturados para deixar o mais cômodo possível para as clientes sejam mulheres ou empresas, assim como serviços customizados; lojas físicas, totens em pontos estratégicos e empresas parceiras; valores para pequenas e médias empresas mais acessíveis. O modelo de negócio está de acordo com a definição apresentada por Joia e Ferreira (2005) uma vez que demonstra a realidade de um ou de vários tipos de negócios.

Este projeto contempla grau de Inovação Incremental, buscando desenvolvimento de produtos, serviços e processos que levam a mudanças significativas das práticas existentes. Este tipo reflete mudanças tanto na estrutura do mercado, quanto na tecnologia existente, ocasionando o surgimento de novas estruturas, que se sobrepõem às estruturas conhecidas. Inovação tecnológica de produto no que se refere a criação de uma plataforma inovadora de *social mobile commerce* e tecnológica de processo no que se refere a cadeia de serviços personalizados, que estarão sendo ofertados em conjunto com a plataforma. Realmente o grau de inovação é considerado incremental, devido ao produtos/serviço ofertado já existente no mercado, porém recebe algumas melhorias como novos recursos e novas versões (GARCIA; CALANTONE, 2001).

Desta forma, percebe-se o grande empenho dos fundadores em adaptar e inovar no modelo de negócio em relação a outros modelos de negócios já existentes, algumas soluções que se destacam, são a plataforma *social mobile commerce*, o *omni channel*, a solução ser voltada apenas para o gênero feminino e o conjunto de serviços oferecidos. Podem-se perceber as funções do modelo de negócio da eBrike Store relacionadas aos quatro elementos apresentados por Bueno (2013): modelo de rentabilidade, a estruturação e a estratégia da organização, valor criado, e o produto e serviço ofertados. Por fim, todas as etapas do processo de formulação desta *startup* são levadas em conta no momento em que

se destacam as ações dos empreendedores pela busca de conhecimento e habilidades na construção deste projeto.

## 4.2. PARTICIPAÇÃO CONCURSO PLANO DE NEGÓCIOS IMED 2015

Os fundadores buscam sempre estarem conectados, atualizados e preparados para as oportunidades ofertadas, ambos são estudantes da faculdade IMED e perceberam que a mesma estava proporcionando uma oportunidade ímpar que poderia mudar o rumo da trajetória da sua *startup*, o concurso plano de negócios IMED 2015.

Estiveram participando do concurso vários projetos, aos quais 4 finalistas incluindo o projeto eBrike Store chegaram à final, tendo ocorrido na última etapa do concurso, uma banca de *pitch* apresentação dos projetos Após a apresentação, os representantes da banca avaliaram os projetos, o projeto eBrike Store foi eleito o vencedor com a maior pontuação, sendo contemplado com o prêmio de 1º Lugar no concurso de plano de negócios IMED 2015, uma viagem a Babson College com duração de 5 dias com passagem e hospedagens viabilizadas pela IMED.

## 4.3. CLASSIFICAÇÃO DA STARTUP EBRIKE STORE

Por possuir características que nunca foram apresentada à indústria antes, ter um impacto de mudança considerável além de ser algo realmente novo, o processo de inovação da *startup* eBrike Store consiste em incremental devido à implementação de um produto com fatores como aprimoramento, refinamento e adaptação (MONTROYA-WEISS, 1998).

Abaixo os autores desta pesquisa apresentam os seus achados da pesquisa de forma sucinta (Figura 1), relacionando a *startup* e a sua classificação dentro das abordagens que os autores apontam na literatura.

Figura 1: Classificação da *startup* eBrike Store

Fator	Contexto	Autor
Tipologia de Inovação	O grau de inovação é considerado incremental devido ao produtos/serviço ofertado já existente no mercado porem recebe algumas melhorias como novos recursos e novas versões.	Garcia e Calantone (2011)
Processo de Inovação	Devido a introdução de um novo bem, a abertura de um novo mercado, uma nova oportunidade de oferta de serviço, e o estabelecimento de uma nova organização.	Schumpeter (1961)
	A formulação da inovação passa por uma série de estágios mentais onde primeiramente é concebido a tomada de decisão sobre tal ideia, o conhecimento para a formulação desta, a atitude de concretizá-la para que seja validada ou não e a implementação dela de fato.	Rogers (1983)
	Quatro fatores que podem inibir ou facilitar um processo de inovação: pessoas, ideias, transações e o contexto ao longo do tempo.	
	O processo criativo, procuraram realizar o desenvolvimento do projeto e implantar novas ideias.	Van de Ven (1986)
	O produto ou serviço ofertado não foi criado sem precedentes, mas sim que a inovação foi concebida por diversos acontecimentos que fazem com que ela seja vislumbrada por si só como um processo.	Tortendell et al. (2002)
	A sequências de ações e atividades praticadas dentro da organização com base nas informações e sinais percebidos pela própria empresa.	Zawislak e Marins (2008)
Modelo de negócio	As ligações existentes na gestão da informação, estratégia empresarial e negócios em relação a modelo de negócio.	Hedman e Kalling (2003)
	Está ligado há arquitetura organizacional, no sentido de formatar a criação de valor e receita da empresa.	Osterwalder (2004)
	Formação e a execução da ideia para criar valor ao negócio.	Dornellas (2008)
<i>Startups</i>	<i>Startup</i> é uma organização formada para pesquisar um modelo de negócio que possa ser repetido e escalável.	Blank (2006)
	<i>Startup</i> é uma instituição humana designada a entregar um novo produto ou serviço sobre condições de extrema incerteza.	Ries (2011)
	<i>Startup</i> é considerado por outro autor como um modelo de empresa jovem em fase de construção que está vinculada intensamente à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras.	Gitahy (2011)

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo apresentar a empresa *e-brike*, uma *startup* do norte do estado que tem como produto um software *mobile commerce* para a prestação de serviço no ramo de vestuário. O estudo traz em etapas, o modelo de criação da *startup* tais como sua origem, processos estratégicos, modelo de negócio e resultados recentes já alcançados em sua trajetória.

Uma característica observada nas entrevistas foi de que a oportunidade para o surgimento da empresa, surgiu de uma problema até então não resolvido, como citado por Ries (2011), que o processo de criação de *startups* entre outros fatores, pode ser definido pela tentativa de realizar ou fazer melhor algo, produzindo novos produtos ou serviços.

Outro fator importante encontrado foi a da preocupação com *time* de mercado, devido às constantes mudanças do meio tecnológico. No caso estudado, a metodologia *design thinking* foi uma das diretrizes para estruturar o modelo de negócio da empresa.

Além de sua proposta de produto inovador, o modelo em que está sintetizado o negócio, também apresenta alternativas inovadoras, como a mescla do *e-commerce* com *omni channel*, um canal único que poderá prover a venda de um produto ou locação por meios virtuais ou físicos. Este modelo de negócio usado pela startup, é baseado na estratégia de compra virtual ou busca por sites e a compra efetiva na loja física, respaldada pelos dois pilares de Bueno (2013), onde se correlacionam a criação de valor e os lucros da organização.

Cabe ressaltar também os resultados alcançados pela *startup* no curto prazo de vida, como sua participação no concurso de Planos de Negócios da Faculdade Meridional (IMED), onde a empresa ficou em primeiro lugar. Destaca-se que além de ofertar a oportunidade de se obter *feedbacks* sobre seu plano de negócios e propriamente seu produto, o concurso oportunizou a aproximação com empresários e também despertou o ímpeto de futuros investidores no negócio. Relacionado com a política capitalista de riscos de Schumpeter (1961), os investidores-anjo são figuras importantes para uma parceria não só por recursos financeiros, como também por valores como como a troca de experiência.

Pode-se concluir que o projeto da construção de uma *startup* se sustenta em etapas como identificação de um problema, público-alvo, tecnologia, estratégias comerciais e organizacionais, além de ser importante a busca no ambiente externo através de concursos que oportunizem a troca de experiências com pessoas do mesmo ramo.

Uma das sugestões de pesquisas futuras nesta mesma *startup*, é investigar como funciona a relação da empresa com o investidor-anjo, os processos para que isto ocorra, além de como funciona em relação aos investimentos e ganhos. Além disso, por ser uma nova empresa, muitos processos estão no seu início e podem sofrer melhorias significativas também sendo um objeto de estudo a ser analisado.

## 6. REFERÊNCIAS

---

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**. v.22, p.493-520, 2001.

ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. **Harvard business review**, v. 35, n. 5, p. 113-124, 1957.

BARRETT, P; SEXTON, M. Innovation in Small, Project-Based Construction Firms. **British Journal of Management**, v. 17, n. 4, p. 331-346, 2006.

BLANK, Steve. **The Four Steps to the Epiphany**. 2006. Disponível em: <[http://www.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four\\_Steps.pdf](http://www.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four_Steps.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2015.

BROWN, Tim. **Design Thinking**: uma metodologia ponderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BUENO, V. L. G. **Inovação em modelo de negócio**: um estudo sobre a implantação do desing thinking na inovação em modelos de gestão. 2013. Disponível em: < <http://aprender.org.br/wp-content/uploads/2015/08/Inovacao-em-Modelos-de-Negocio-Applicacao-Design-Thinking.pdf> >. Acessado em: Dez. 2015.

CALLIARI, M; MOTTA, A. **Código Y**: Decifrando a geração que está mudando o país. São Paulo: Évora, 2012.

CHESBROUGH, H.W. **Open Innovation**: researching a new paradigm. Oxford University Press, 2006.

\_\_\_\_\_. **Open Innovation**: the new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press, 2003.

\_\_\_\_\_.; CROWTHER, A. K. Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. **R & D Management**. v. 36, n. 3, pp. 229-236, 2006.

DAMANPOUR, F; ARAVIND, D. Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. **Management and Organization Review**, v. 8, n. 2, p. 423-454, 2012.

EBRIKE. Disponível em: <<http://www.ebrike.com.br>>; Acesso em dez. 2015.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo : Lua de Papel, 2012. 210 p.

GARCIA, R., CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management**. Michigan, v. 19, p.110-132, 2000.

GITAHY, Yuri. **O que é uma start up?**. 2011. Disponível em: <<http://www.empreendedoronline.net.br/o-que-e-uma-startup/>> Acesso em: 12 nov. 2015.

GRONROOS, Christian. **Marketing** - gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro, Ed. Elsevier, 2004.

HEDMAN, J.; KALLING, T. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. **European Journal of Information Systems**. v.12, p.49-59, 2003.

INNOVATION IN OTHER INDUSTRIES. **R & D Management**. v. 36, n. 3, pp. 229-236.

JOIA, L. A.; FERREIRA, S. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia. **Cadernos EBAPE.BR**. v. 3, n. 4, 2015.

KANTER, R. Supporting innovation and venture development in established companies. **Journal of business venturing** 1.1, p.47-60, 1986.

KIMBERLY, J. R. Managerial innovation. **Handbook of organizational design**, v. 1, n. 84, p. 104, 1981.

LAZONICK, W. The Innovative Firm, Chapter 2 in Fagerberg, D. Mowery and R.R. Nelson (eds.) **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford University Press, Oxford.2005.

LEIFER, R; O'CONNOR, G. C; RICE, M. Implementing radical innovation in mature firms: The role of hubs. **The Academy of Management Executive**, v. 15, n. 3, p. 102-113, 2001.

LOPES M.; TEIXEIRA A. A. C. Open Innovation in Firms Located in an Intermediate Technology Developed Country. **Institute for systems and computer engineering of Porto**, n.4 march 2009. Disponível em: <<http://metasetix.insecporto.pt/RePec/pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2015.

MARGRETTA, J. Why business models matter. **Havard Business Review**. v.80, n.5, 2002.

MEYERS, P. W.; TUCKER, F. G. Defining roles for logistics during routine and radical technological innovation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 17, n. 1, p. 73-82, 1989.

MOREIRA, F. G. P; TORKOMIAN, A. L. V; SOARES, T. J. C. C. Do modelo fechado para o modelo aberto de inovação no setor farmoquímico e farmacêutico brasileiro. O que os custos de transação tem a ver com isso? **Revista Geintec, gestão, inovação e tecnologias**. v.5, n.3, p. 2456-2479, 2015.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology** – HEC de l'Université de Lausanne, 2004.

PALAIMA, T; BANYTÉ, J. Marketing Service Relationships: the Relative Role of Service Quality. **Engineering Economics**, v. 46, n. 1, p. 83-94, 2015.

PATELI, A. A domain área reporto n bussiness models. **Athens University of Economics and business**, 2002.

RIES, Eric. **The Lean Startup**. 2011. Disponível em: <<http://www.stpia.ir/files/The%20Lean%20Startup%20.pdf>>. Acesso em: 12 nov. /2015.

ROGERS, E. M; SHOEMAKER, F. "Diffusion of innovation: A cross-cultural approach." **New York**, 1983.

ROGERS, E. M. A prospective and retrospective look at the diffusion model. **Journal of Health Communication**, v. 9, n. S1, p. 13-19, 2004.

SARMENTO, M. R. C.et al. O papel das aceleradoras na consolidação de novas empresas de cultura empreendedora a luz da metodologia lean startup. **EmpíricaBR-Revista Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação**, v. 1, n. 1, p. 65-86, 2016.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta como uma vantagm competitiva para micro e pequena empresa. **Revista de administração e inovação**, v.10, n.3, p.251-268, 2013.

SONG, X. M.; MONTOYA-WEISS, M. M. Critical development activities for really new versus incremental products. **Journal of product innovation management**, v. 15, n. 2, p.124-135, 1998.

STINCHCOMBE, Arthur L. Organizations and social structure. **Handbook of organizations**, v. 44, n. 2, p. 142-193, 1965.

TENNYSON, Pinheiro; ALT, L.; PONTES, F. **Design Thinking Brasil: empatia, colaboração, e experimentação para pessoas, negócios e sociedade**. São Paulo: Elsevier Editora Ltda., 2012.

TOTTERDELL, P. et al. An investigation of the contents and consequences of major organizational innovations. **International Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 04, p. 343-368, 2002.

TRENTINI, A. M. M.; FURTADO, I.M. T.; DERGINT, D. E. A.; REIS, D. R.; CARVALHO, H. G. Inovação aberta e inovação distribuída, modelos diferentes de inovação? **Revista eletrônica estratégia e negócios**. v.5, n.1, p.88-109, 2012.

VAN DE VEN, A. H. Central problems in the management of innovation. **Management science**, v. 32, n. 5, p. 590-607, 1986.

WEST J., Does Appropriability Enable or Retard Open Innovation? in **Open Innovation: Researching a New Paradigm**. Oxford: Oxford University Press, 2006.

WEST, J.; GALLAGHER, S. Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software. **R & D Management**. v. 36, n. 3, p.319-331, 2006.

ZAWISLAK, P. A; MARINS, L. M. Strenghtening Innovation in Developing Countries. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 2, n. 4, p. 44-54, 2008.