

INOVAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE STARTUPS EM MUNICÍPIO DA REGIÃO NORDESTE DO RS

Lucas Mostardeiro Lemos

Mestrando em Administração. Universidade de Caxias do Sul. E-mail: lmlemos1@ucs.br

Vitória Cristina Nunes

Estudante de Medicina Veterinária. Universidade de Caxias do Sul. Bolsista de Iniciação Científica PROBIC FAPERGS. E-mail: vcnunes2@ucs.br

Vitória Perini Gobbi

Estudante de Jornalismo. Universidade de Caxias do Sul. Bolsista de Iniciação Científica BIC UCS. E-mail: viihgobbi@gmail.com

Marcia Rohr Cruz

Doutorado em Administração. Universidade de Caxias do Sul, UCS, Brasil. E-mail: marciarohrcruz@gmail.com

Maria Emilia Camargo

Pós-doutorado em Controle Estatístico de Processo. E-mail: mariaemiliappga@gmail.com

Envio em: Novembro de 2017

Aceite em: Fevereiro de 2018

RESUMO: As *startups* cresceram no Brasil na última década. No entanto, muitos empreendedores, após idealizar seus negócios, encontram dificuldades para colocá-los no mercado e torná-los escaláveis. Este artigo teve como objetivo identificar técnicas e ferramentas de inovação que contribuem para a criação de *startups*. A base teórica utilizada versa sob o contexto econômico de *startups* e suas fases de desenvolvimento, conceitos, técnicas e ferramentas de inovação. Além de temas como: empreendedorismo, explicando os processos de idealização de negócios, benefícios para a economia e para as pessoas; *startups*, abordando sobre o conceito e processos de criação; ferramentas de inovação, explicando sobre a importância para a tomada de decisão na criação de um modelo de negócio e tipos de ferramentas como os *drivers* de inovação, radar da inovação, e *framework* de negócio. Como metodologia, utilizou-se uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, sendo entrevistados um presidente de uma entidade de classe empresarial, um diretor de uma incubadora e um gestor público de um município. Dentre os principais resultados, notou-se que as ferramentas radar da inovação, *drivers* da inovação e *framework* de negócio são benéficas para a idealização de *startups* para os empreendedores em suas diferentes fases de criação, implementação e maximização de lucros.

Palavras-Chave: Inovação. *Startups*. Modelo de negócios.

INNOVATION IN THE DEVELOPMENT OF STARTUPS IN MUNICIPALITY OF THE NORTHEAST REGION OF RS

ABSTRACT: Startups have grown in Brazil in the last decade. However, many entrepreneurs, after idealizing their business, find difficult to put them on the market and make them scalable. This article aimed to identify techniques and innovative tools that contribute to the creation of startups. The theoretical basis used is based on the economic context of startups and their development phases, concepts, techniques and innovative tools. In addition to themes such as: entrepreneurship, explaining the processes of idealization of business, benefits for the economy and for people;

startups, approaching the concept and creation processes; innovative tools, explaining about the importance for decision making in creating a business model and types of tools such as innovative drivers, innovative radar, and business framework. This is a qualitative, exploratory-descriptive research; a president of a business-class entity, a director of an incubator and a public manager of a municipality were interviewed. Among the main results, it was noted that the innovative radar tools, the drivers of innovation and the business framework are beneficial for the idealization of startups for entrepreneurs in their different stages of creation, implementation and profit maximization.

Keywords: Innovation. Startups. Business model.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, conforme reportagem no site Pequenas Empresas e Grandes Negócios (2017), existe uma taxa de mortalidade alta de *startups*, em que 50% das *startups* brasileiras não passam dos quatro anos de vida. O professor Guilherme Pereira da faculdade de informática e Inovação de São Paulo justifica que essa curta jornada das *startups* se deve à falta de consciência sobre o negócio, seja pela rentabilidade, busca de receita, crescimento financeiro ou colocar o cliente a frente de tudo no qual é necessário colocar o negócio a frente de tudo.

A inovação consiste em melhorias incrementais, em todos os setores da empresa, níveis hierárquicos e colaboradores, sendo resultado de um processo sistematizado, organizado, controlado e mensurado e não necessariamente de uma inspiração repentina de um indivíduo (GIGLIO; WECHSLER; BRAGOTTO, 2016).

Na fase gestão de ideias, em que o processo ao *Front End* da inovação é considerado o centro da gestão da inovação, as ideias são fortemente evidenciadas, podendo ser apoiada e estimulada por meio da aplicação de métodos, técnicas e ferramentas para inovação (BUCHELE, et al. 2017).

Nesse sentido, este artigo pretende responder o seguinte problema de pesquisa: o uso de ferramentas de inovação na idealização de *startups* colabora para seu desenvolvimento? E tem como objetivo geral identificar técnicas e ferramentas de inovação que contribuem para a criação de *startups* e norteado pelos objetivos específicos: identificar quais as ferramentas e técnicas de inovação para a gestão de *startups*; analisar as fases da idealização de *startups* e verificar a influência das ferramentas de inovação na criação de *startups*.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa do estudo, serão apresentadas as principais referências teóricas para a construção da base conceitual, que norteou a construção deste artigo, onde realizou-se uma pesquisa em *e-books*, livros, *sites* e artigos para a construção da base conceitual.

Este tópico está dividido em subtópicos que são: empreendedorismo, startups e ferramentas de inovação. No tópico ferramentas de inovação, este divide-se em: drivers da inovação, radar da inovação e *framework*.

2.1. EMPREENDEDORISMO

A medida da riqueza de uma nação é a capacidade de produzir bens e serviços em quantidade suficiente para o bem-estar da população e com isso uma das saídas para solucionar os problemas socioeconômicos que o Brasil passa é através da livre iniciativa dos empreendedores, dando liberdade para a criatividade dos mesmos, para produzirem bens e serviços (DEGEN, 2005).

Empreendedorismo, de forma técnica, é uma área do conhecimento que estuda todos os processos de idealização de um negócio, considerando tanto a geração de valor sobre uma ideia, quanto a agregação de valor na mesma, com relação aos produtos e processos que já existem (BIAGIO, 2012).

Para o profissional, o empreendedorismo acarreta na geração de novos empregos, atendimento as necessidades do público-alvo e pessoais e profissionais do empreendedor (DUARTE; CARMO; VALADÃO, 2017).

2.2. STARTUPS

As *startups* são empresas que estão em fase inicial, sendo que o conceito surgiu nos Estados Unidos há algumas décadas, mas depois, este conceito se popularizou no Brasil entre os anos 1996 e 2001 a partir da explosão da bolha ponto-com (ABSTARTUPS, 2017).

O sucesso de uma *startup* está na capacidade de sobrevivência, unida com a capacidade de responder ao mercado sobre suas ideias, e na utilização dos programas de aceleração privados ou governamentais, oferecidos para as *startups*, assim garantindo sua sobrevivência nos primeiros anos de atividade (BRASSCOM, 2017).

Os programas de aceleração executados pelas empresas tem o intuito de unir o potencial inovador das *startups*, como recursos que a empresa possui e que com a junção de conhecimento, competência e recursos de *startups* e inovações os resultados são benéficos para todas as partes envolvidas gerando inovações (CARNEIRO; FULANI; COSTA, 2017).

2.3. FERRAMENTAS DE INOVAÇÃO

O processo de inovação abrange a geração de ideias, o trabalho das equipes multidisciplinares e a implementação de solução e que os aspectos organizacionais e de gestão são considerados uma variável influente na inovação e que essa variável é um esforço que requer a integração de um conjunto de conhecimentos e para se chegar a isso, a estruturação deste processo, concede a criação de ambientes destinados a inovação e o desenvolvimento contínuo do capital humano (BONONI; SBRAGIA, 2011)

Na gestão da inovação, a tomada de decisão acontece em todos os níveis organizacionais e correspondente ao desenvolvimento dos ambientes interno e externo, não ocorrendo de forma isolada, mas também não restrita aos altos escalões (POSSOLI, 2012). O uso de ferramentas para inovação é um fator importante que oferece suporte para o processo da gestão da inovação, crescendo as chances para atingir o sucesso (BUCHELE et al. 2017).

2.3.1. Radar da inovação

Conforme Sawhney (et al. 2006 citado por Oliveira et al. 2011), o autor propõe uma ferramenta chamada radar da inovação e esta realiza uma relação de dimensões, com isso uma organização pode buscar diversos caminhos para inovar, reunindo quatro dimensões principais que são: ofertas criadas; clientes atendidos; processos empregados e praça (3W1H-*what, where, who e how*).

O radar da inovação possibilita a empresa obter maior vantagem competitiva, desde que aponte dimensões pouco exploradas e que com o tempo podem tornar-se um diferencial competitivo (CARVALHO, 2015).

2.3.2. Drivers da inovação

Ao simplificar o conceito de inovação, tem-se que é a prática de buscar novas ideias de maneira correta, com isso, para que essa ideia seja ou não seja bem decidida, irá depender do objetivo e das organizações ou pessoas envolvidas (POSSOLLI, 2012).

Para inovar e criar uma mudança em um modelo de negócio, conforme Santos (2016), é necessário buscar os *drivers* que motivam a mudança de um modelo de negócio, assim cria-se três categorias, duas correspondentes a indução da mudança e uma a resistência a mudança e que dessas categorias três *drivers* foram encontrados, porém não houve sustentação teórica para mantê-los e ao final restou somente cinco *drivers*, divididos entre ativos, reativos e de resistência a mudança, sendo eles:

Drivers Ativos – Gatilhos de mudança endógenos à empresa: Direção Estratégica, Criatividade;

Drivers Reativos – Gatilhos de mudança exógenos à empresa: Contexto Econômico, *Stakeholder*;

Drivers de Resistência à Mudança – *Drivers* internos da empresa que dificultam a mudança do modelo de negócio: Lógica dominante da firma.

2.3.3. Framework

Para Rocha (2016), o *framework* simplificado orienta o fluxo de atividades a serem realizadas pelos empreendedores, em que se faz com que passe por todas as etapas necessárias para empreender e inovar. Essas etapas foram ilustradas, conforme a Figura 1.

Figura 1: Framework com fluxo de atividades para empreendedores



Fonte: Rocha (2016).

O *framework*, abrange 4 grupos diferentes, sendo eles:

Fluxo: É formado por quatro etapas e encerra-se com indicadores de acompanhamento de sucesso (validadores). Na fase inicial o empreendedor busca a identificação da

oportunidade e na segunda etapa, preocupa-se em validar sua ideia do ponto de vista mercadológico e estratégico.

Na terceira fase o empreendedor coloca sua ideia em execução, onde após a validação da ideia ela é executada em pequenos ciclos e utilizando os *insights* e *feedbacks* do cliente para garantir a aderência da demanda real do mercado e a quarta e última fase é a escala da solução e a estruturação da ideia buscando a geração de lucro e a rentabilidade do empreendimento.

Validadores: Após a conclusão de cada etapa, é avaliado o resultado para verificar se o resultado está de acordo para seguir adiante. Na primeira fase, o produto é uma ideia clara, que após a validação, a ideia é validada, baseada na possibilidade de execução, existência de mercado e estratégia. Após o encerramento dos ciclos de implementação, obtêm-se como resultado a ideia desenvolvida, testada em produção e as funcionalidades aprovadas pelo cliente e o validador final, é o de ganho de escala do empreendimento, utilizando indicadores como: taxa de crescimento, margem de lucro e participação de mercado.

Ecossistema: É o ambiente em que o processo do empreendimento esta inserido, favorecendo sua evolução, podendo ocorrer falhas se o sistema for isolado e não favorecer evoluções, impedindo a troca de conhecimentos e aprendizado, em que para esse ambiente dar resultados é necessário garantir o meio, estando presente em universidades, incubadoras, *co-working*.

Gestão do conhecimento: é uma etapa que deve estar presente em todas as fases do fluxo, que garante em todas as fases os recursos mais adequados para o que é esperado delas; todo o conhecimento gerado no processo dessas fases deve ser identificado, codificado, armazenado e reutilizado sempre que necessário na mesma ou etapas seguintes.

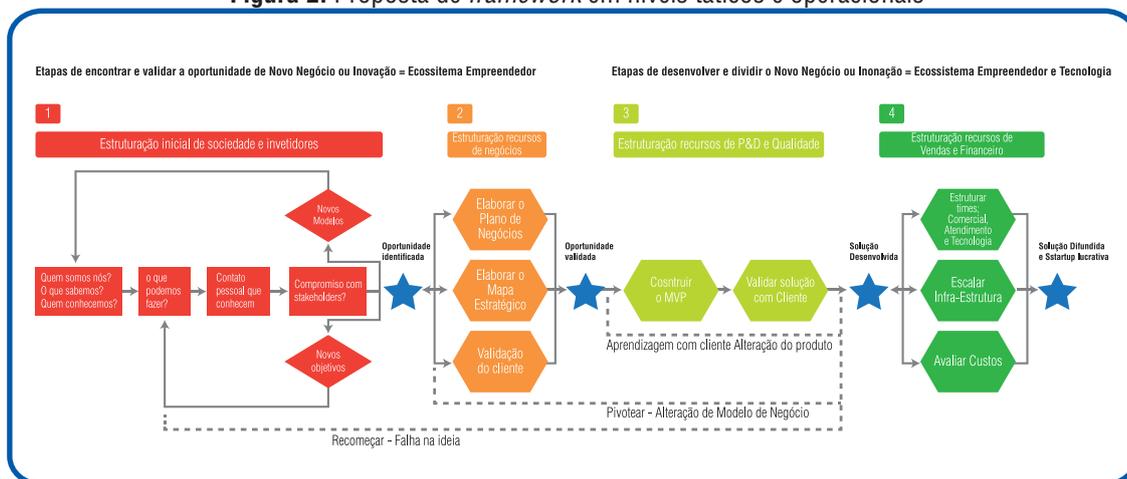
Na Figura 2, além das etapas apresentadas na Figura 1, o fluxo apresenta um ecossistema. Nas fases de identificação e validação, o meio tem que favorecer a realização de trocas sobre: surgimento de empresas, validação de modelo de negócio, concepção de estratégias e nas próximas etapas, para uma boa execução, é necessário estar em um meio frutífero tecnologicamente.

Nesse caso, existe ciclo repetitivo entre os estágios de validação (plano, mapa e validação do cliente) e os estágios do ciclo de implementação (construção e validação dos MVPs). As etapas de cada fluxo, nesta proposta de *framework* são:

- 1 – **Etapa de identificação de oportunidade:** Nessa fase, o empreendedor questiona-se sobre seu conhecimento real, a respeito da oportunidade, se seus círculos de relacionamentos são favoráveis para o negócio e também realiza a avaliação de seu negócio, identificando a existência de potenciais parceiros para apoio financeiro ou para acelerar o seu negócio. Caso essas perguntas tenham resultado negativo, é indicado reelaborar a ideia, voltar a uma etapa e avaliar conhecimentos de outros empreendedores para gerar ideias mais aderentes.
- 2 – **Etapa de validação:** É a estruturação dos recursos do negócio, utilizando para validar a ideia três aspectos: plano de negócios, utilizando o Canvas que conforme Osterwald e Pigneur (2010), citado por Rocha (2016), formaliza o modelo de receita, relação com clientes, segmentos, parceiros, atividades chaves, proposta de valor, canais, estrutura de custos esperada e recursos chave para implementação de empreendimento; mapa estratégico que define o posicionamento estratégico da *startup* e sua inovação, analisando o merca-

do, concorrentes, demanda e as vantagens competitivas da inovação proposta e a validação do cliente que é a da fase de sair do escritório. Conforme Ries (2012), citado por Rocha (2016), é quando a ideia é validada, vendo se ela ataca um problema real da sociedade. Após a validação com a ideia passando por esses três aspectos, o produto final após essa fase é o produto factível e real.

Figura 2: Proposta de *framework* em níveis táticos e operacionais



Fonte: Rocha (2016).

- 3 – **Etapa de ciclos de Implementação:** Após a validação da ideia, inicia-se a implementação e execução e inicia-se um passo concreto para a construção da *startup* e, nesse caso, utiliza-se para desenvolver a solução a metodologia de *startup* enxuta, que conforme Ries (2012), citado por Rocha (2016), na execução da ideia, procura-se aproveitar o conhecimento e criatividade de cada funcionário, reduz-se o tamanho dos ciclos de entrega com produção estilo *just in time*, ou seja, o pensamento enxuto define valor como algo que gera valor ao cliente e o restante é desperdício e a ferramenta utilizada é o mínimo produto viável (MPV) em que há uma metodologia envolvendo a validação e etapa de decisão para preservar ou mudar de direção o produto, negócio ou direção (pivotagem). O resultado final dessa etapa é uma *startup* semiestruturada, com uma solução real e factível, resolvendo o problema real do cliente.
- 4 – **Etapa de escala e maximização dos lucros:** É a etapa onde a *startup* vai escalar-se, ou seja, reforçar a força de vendas e adquirir novos clientes, reforçar o time de tecnologia e infraestrutura, reforçar o atendimento e processos para suportar as vendas e finalmente estruturar seu setor financeiro e administrativo para acompanhar o crescimento da empresa.

3. METODOLOGIA

Para a realização do artigo, foi utilizado uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório-descriptivo, em um roteiro semiestruturado como também uma pesquisa bibliográfica nos

livros e acervos na biblioteca da Universidade. A pesquisa qualitativa gera uma visão e compreensão mais adequada ao problema, explorando este problema, com poucas ideias, previamente planejadas sobre o resultado da investigação (RODRIGUES, 2015).

A pesquisa bibliográfica é um procedimento metodológico, que é oferecido ao pesquisador como uma possibilidade na busca de respostas para o seu problema de pesquisa (LIMA; MIOTO, 2007). A documentação e sua análise consiste em recolher materiais, realizar apontamentos e documentar de forma adequada, criando-se uma minibiblioteca, composta por anotações arquivadas ou a constituição de um fichário (BARROS; LEHFELD, 2007).

Para a elaboração do referencial teórico que oferece sustentação, foi realizada uma pesquisa na base de dados no acervo da biblioteca da Universidade, através de *e-books*, artigos científicos, dissertações e livros. Após esse momento, foram realizadas as considerações finais, baseadas na reflexão do autor e nas pesquisas realizadas na base de dados da Universidade.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foi realizado um roteiro com 12 perguntas, sendo um diretor de uma incubadora de uma universidade, um presidente de uma entidade de classe empresarial e um gestor público acompanhado de sua assessora de um município; foram apresentados o tema do trabalho, o problema de pesquisa e os objetivos do artigo para os entrevistados.

A entrevista com o diretor da entidade de classe durou cerca de trinta e dois minutos e trinta e cinco segundos; a entrevista com o gestor público e sua assessora durou cerca de onze minutos e quarenta e dois segundos e a entrevista com o diretor da incubadora durou cerca de vinte minutos e dez segundos.

Após a entrevista foram obtidos os seguintes resultados:

a) Programa e Utilização de ferramentas na idealização de *startups*

Para o presidente da entidade, existem programas que estimulam e são formados por diretorias (comercial, de negócio, infraestrutura, entre outros) e apoio de sindicatos patronais de diferentes segmentos que darão suporte para os empreendedores compreenderem o segmento que aquele empreendedor irá atuar, não utilizando uma ferramenta específica, mas diversas que são utilizadas por uma diretoria de jovens que auxiliam os novos empreendedores a estruturarem seu modelo de negócio, sendo que a instituição também oferecem cursos *in company* que explicam sobre a montagem de um negócio.

Conforme o gestor público e sua assessora, não há programas que estimulem a criação de *startups*, somente é oferecido um espaço para o empreendedor desenvolver sua ideia, que já vem estruturada e que são utilizadas diversas ferramentas, que não auxiliam na idealização, mas na estruturação, que é analisado cada tipo de segmento e aplicada a ferramenta adequada para aquele tipo de negócio.

O diretor da incubadora afirmou que não utiliza ferramentas para idealização, pois quem realiza essa função é um programa de empreendedorismo que eles são parceiros.

b) Identificação de oportunidades para idealização de *startups* e utilização de validadores de ideias e oportunidades para torná-las escaláveis

Para o presidente da entidade irá nortear, pois com a crise econômica que tivemos, identificou-se novas oportunidades para empreender e que a nossa diretoria de jovens promove diversas ações no intuito de aproximar os novos empreendedores dos empresários da região fazendo-os com que identifiquem oportunidades nessa aproximação, ao mesmo tempo, faz com que ele entenda o cotidiano do empresário e as dúvidas que vão surgindo e ele pode esclarecê-las na nossa instituição e com relação aos validadores, são eles nossas diretorias e sindicatos patronais, que vão passar informações de como estes novos empreendedores vão desenvolver seus negócios.

Para o gestor público e sua assessora, norteia a identificação de oportunidades para desenvolver novas *startups*, pois, como exemplo, na nossa instituição realizamos uma análise de demandas do mercado para identificar as oportunidades e ver em que se precisaria ter curso de capacitação e empresas que poderiam se encaixar. Com isso, o governo federal junto com o municipal ofereceu cursos para pessoas com baixo nível de instrução e baixa renda, e o governo inclui nesses cursos segmentos não privilegiados e não oferecidos; tais cursos envolvem conteúdos de tecnologia, inovação e como montar seu negócio, como é o caso das *startups* que o objetivo ter uma ideia e fomentá-la e não são utilizados validadores, pois a validação é de responsabilidade do mercado em que os empreendedores vão atuar.

O diretor da incubadora disse que não valida as ideias, pois elas já vêm validadas do programa de empreendedorismo em que eles são parceiros e que a identificação de oportunidades quem oferece é o mesmo programa, que a incubadora é parceira, e eles são responsáveis pela implementação e não pela validação.

c) Implementação de novas *startups* e indicadores utilizados para mensurar a maximização de lucros e com as *startups*

Para o presidente da entidade de classe, é oferecido para a implementação os escritórios dos sindicatos patronais e a fábrica de alguns associados para que tirem suas dúvidas em como realizá-la e a mensuração é realizada através de cursos específicos, aulas ministradas por técnicos da área e que os conteúdos desses cursos são: precificação de produtos, custo matéria-prima, mão de obra utilizada, registro de empresa, leis trabalhistas, depreciação de equipamentos e cálculo de custo intelectual e técnico.

Para o gestor público e sua assessora, não existe esse processo na instituição, pois quem o realiza é a incubadora do município, como também ela realiza a mensuração da maximização de lucros de *startups*. Faz-se a análise e o armazenamento das informações dos indicadores para cada segmento de negócio, nesse caso, utilizamos os indicadores que ela utiliza, que são quantas pessoas foram contratadas, a *startup* está desenvolvendo seu trabalho e crescendo, mas isso não há como medir, pois não há um único indicador que meça todas elas, pois são diferentes segmentos e não se habilita em todos.

O diretor da incubadora afirmou que é implementado através da incubação em um prazo de 2 anos e utilizamos uma serie de ferramentas para realizar a capacitação, monitoramento, treinamento e composto por 40 processos de inovação e é utilizada uma ferramenta chamada monitoramento. Nela, avaliamos o grau de maturidade gerencial da empresa sobre itens como: gestão, capital, tecnologia, empreendedor, em que são monitorados, e é utilizada uma pontuação para estabelecer o grau de maturidade e é monitorado de 6 em 6 meses a empresa, ao mesmo tempo, ofertamos capacitação, treinamento e nisso monitoramos,



onde acompanhamos o faturamento da empresa e medimos a maximização dos lucros e resultados obtidos.

d) **Gerenciamento de conhecimentos na criação de *startups* e gestão de conhecimento**

Para o presidente da entidade de classe, não há gestão do conhecimento e nem seu gerenciamento, porém em reuniões mensais, a instituição promove uma troca de conhecimento entre os presidentes de sindicatos de cada segmento e os futuros empreendedores, no intuito do futuro empreendedor ter uma ideia do funcionamento e a execução do negócio que ele quer montar.

Conforme o gestor público e sua assessora, ocorre o gerenciamento do conhecimento e a gestão do conhecimento em que ocorre o acompanhamento posterior à incubação através de um relatório em que o diretor da incubadora do município realiza junto aos sindicatos e as classes empresarias e é divulgado para nossa instituição. A meta do poder executivo é nortear e acompanhar o posterior período de incubação, 2 anos, e saber se o conhecimento adquirido na incubadora está sendo aplicado, se o empreendedor está se dando bem. Com isso, disponibilizamos alguém do município para auxiliar o futuro empreendedor a medição do desempenho e a maneira com que ele pode crescer na incubação.

Na entrevista com o diretor, notou-se que há o gerenciamento e a gestão do conhecimento no qual os conhecimentos adquiridos pelo empreendedor são monitorados e é visto se a tecnologia é boa, se o empreendedor tem domínio sobre a aplicação dela. Nesse caso, é oferecido capacidade gerencial do negócio para ele.

e) **Ecossistema levado em consideração no processo de criação das *startups***

Para o presidente da entidade de classe, o fato é levado em consideração, pois o empreendedor tem que ter conhecimento de tudo, desde seus processos até o que está ao seu redor.

Para o gestor público e sua assessora, a instituição não leva em consideração o ambiente, pois ele só fornece a estrutura para se desenvolver, mas não desenvolve *startups*, além do ambiente já vir estruturado pelo empreendedor.

Para o diretor da incubadora, esse fato é levado em consideração, pois nosso ambiente é formado por parcerias com entidades de classe empresarial, poder público e uma entidade de ensino, pois é esse ambiente que vai gerar um ambiente de inovação e que é nele que uma empresa ou *startup* irá encontrar condições para desenvolver seus processos, produtos e serviços.

f) **Utilização da ferramenta radar da inovação e a contribuição para a idealização das *startups* dos *drivers*: direção estratégica e criatividade, contexto econômico e *stakeholders* e resistência a mudança**

Para o presidente da entidade de classe, é utilizado o radar da inovação, mas não com esse nome, em que os conceitos dessa ferramenta são repassados nos encontros da entidade e sindicatos com os empreendedores, como a experiência em empreender dos presidentes dos sindicatos e os *drivers* direção estratégica e criatividade contribuem para o desenvolvimento do negócio, onde não se deve falar a maneira de como está sendo desenvolvida a ideia, só em caso de fechamento de contrato de fornecimento, pois alguém pode copiar a ideia que está em desenvolvimento, *driver* contexto econômico e *stakeholders* contribui

para o planejamento financeiro, no qual o novo empreendedor deverá ter disponível capital de giro e conhecimento sobre os seus custos e o *driver* resistência a mudança contribui no momento da implementação, onde para apresentar o produto ou serviço que está sendo criado, o empreendedor tem de cercar-se de todas as informações necessárias para formar um argumento com boa sustentação e assim vai conseguir vender sua ideia.

Conforme o gestor público e sua assessora, a ferramenta radar da inovação não é utilizada e os *drivers* da inovação direção estratégica e criatividade, contexto econômico e *stakeholders* e resistência a mudança não contribuem para a idealização de *startups*, pois a instituição só auxilia na estruturação do negócio, oferecendo espaço para os empreendedores trabalharem, mas não no seu desenvolvimento.

O diretor da incubadora disse que não utiliza nem a ferramenta dos *drivers* e o radar da inovação, porém utiliza um programa de sensibilização e prospecção de novas empresas. Essa sensibilização é realizada na comunidade acadêmica com visitas técnicas de alunos de graduação e pós-graduação e a prospecção é o colhimento das sugestões e ideias de novos negócios nas visitas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dos anos, a onda de *startups* acabou se espalhando no país e com isso muitos empreendedores tem dificuldades em solidificar suas ideias e com o passar do tempo muitas ideias acabam não saindo do papel, necessitando de ferramentas para apoio e idealização dessas ideias.

Este estudo teve como finalidade identificar técnicas e ferramentas de inovação que contribuem para a criação de *startups* e, dessa forma, foi possível identificar que as instituições entrevistadas todas elas não idealizando os negócios, pois eles já são validados por programas de empreendedorismo e eventos, ou seja, recendo a ideia estruturada, somente necessitando orientar o futuro empreendedor a como implementar e com isso com a utilização das ferramentas de inovação propostas no artigo, poderiam ofertar outras formas de solidificar tornando as *startups* escaláveis e lucrativas com as ferramentas citadas.

5.1. CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Após a realização do estudo, e pelas contribuições dos entrevistados, foi possível perceber que:

Os *drivers* da inovação seriam utilizados no momento que fosse identificado que o modelo de negócio não funcionaria, assim o empreendedor tomaria a decisão correta e analisaria o momento correto de mudar o seu modelo de negócio.

O radar da inovação poderia ser utilizado após a *startup* deixar de ser um negócio escalável e começasse a se tornar uma organização lucrativa, onde identificaria mercados ainda não explorados e que buscariam a vantagem competitiva que necessitarem.

A utilização do *framework*, se utilizaria na fase inicial da *startup*, no momento da estruturação do negócio, identificando oportunidades, executando, validando sua ideia e gerando lucro.

5.2. CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

As instituições que apoiam o empreendedorismo trabalham com o modelo de negócios já estruturado dos futuros empreendedores em incubadoras, mas não trabalham a construção desse modelo, ficando a cargo de eventos a curto prazo ou um programa de empreendedorismo específico validarem essa ideia e que são apoiados por essas instituições, o que poderia ser proposto a criação de uma ferramenta de idealização dentro dessas instituições que trabalhassem essa construção a longo prazo e que utilizariam como base e nortear os futuros empreendedores essas ferramentas apresentadas no artigo.

Como sugestão de estudos futuros, propõe-se realizar uma análise de quais ferramentas e metodologias que são trabalhadas nos programas de empreendedorismo e eventos que promovem a idealização desses modelos de negócios.

6. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **Tudo que você precisa saber sobre startups**. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/2017/07/05/tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-startups/>> . Acesso em: 15 set. 2017.

BARROS, Aildi Jesus da Silveira.; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em: <<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576051565/pages/35>>. Acesso em: 14 set.2017.

BUCHELE, G. T., TEZA, P., DANDOLINI, G. A., SOUZA, J. A. Análise dos artigos qualitativos empíricos sobre métodos, técnicas e ferramentas para inovação. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 16, n. 3, 2015. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/7527>> . Acesso em: 29 ago, 2017.

CARNEIRO, M. R.; FULANI, T. Z.; COSTA, E. M. Práticas e Mecanismos de Compartilhamento de Conhecimento em um Programa de Aceleração de Startups. NAVUS - **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 2, p. 113-123, 2017. Disponível em: <[file:///C:/Users/Lucas/Downloads/Carneiro_Fulani_Costa_2017_Praticas-e-Mecanismos-de-Compa_44946%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Lucas/Downloads/Carneiro_Fulani_Costa_2017_Praticas-e-Mecanismos-de-Compa_44946%20(1).pdf)>. Acesso em: 21 ago, 2017.

CARVALHO, G. D. G., SILVA, W. V., PÓVOA, Â. C. S., CARVALHO, H. G. Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 4, p. 162-186, 2015. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916301188>> .Acesso em: 05 set.2017.

GIGLIO, Zula Garcia; WECHSLER, Solange Muglia; BRAGOTTO, Denise. **A inovação da criatividade**. Campinas, SP: Papyrus, 2016. Disponível em: <<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544901632/pages/3>>. Acesso em: 25 set. 2017.

LIMA, Sasso Telma Cristiane; MIOTO, Regina Célia Tamaso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katály-**

sis, v. 10. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe>>. Acesso em: 14 set. 2017.

OLIVEIRA, M. R. G., CAVALCANTI, A. M., BRITO, F. J. P., Torres, D. B., MATOS, S. M. Grau de Inovação Setorial-uma abordagem a partir do radar de inovação. In: XXXI **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. 31. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_142_896_18104.pdf>. Acesso em: 04 set.2017.

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. **Um quarto das startups brasileiras morrem antes de completar um ano**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/pequenas-empresas-grandes-negocios/noticia/2017/04/um-quarto-das-startups-brasileiras-morrem-antes-de-completar-um-ano.html>>. Acesso em: 02 out 2017.

POSSOLLI, Gabriela Eyng. **Gestão da inovação e do conhecimento**. Curitiba: Inter-saberes, 2012. Disponível em: <<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788565704243/pages/-2>>. Acesso em: 05. Set.2017.

ROCHA, Renata Magaloni. **Empreendedorismo e Inovação na jornada da startup: um framework da sintonia entre processos**.2016.123f. Dissertação (Mestrado em empreendedorismo) Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-12012017-153034/pt-br.php>>. Acesso em: 15 set. 2017.

RODRIGUES, Airton. **Pesquisa mercadológica**. São Paulo: Education do Brasil, 2015. Disponível em: <<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543012131/pages/-12>>. Acesso em: 03 out. 2017.

SANTOS, Renato Souza. **Drivers de inovação em modelos de negócios**. 2016.126 f. Dissertação (Mestrado em administração) Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de empresas, São Paulo, 2016. Disponível em:<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/15983/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Renato%20de%20Souza%20Santos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 12 set. 2017.

