



Técnicas e Ferramentas de Inovação para a Idealização de *Startups* na Serra Gaúcha

Lucas Mostardeiro de Lemos, Vitória Cristina Nunes, Edy Maria Ferrari Fleck, Vitória Gobbi, Marcia Rohr Cruz, Maria Emilia Camargo

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. Esse 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 das *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.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, conforme reportagem no site pequenas e grandes negócios (2017), existe uma taxa de mortalidade alta de *startups*, onde 50% das *startups* brasileiras não passam dos quatro anos de vida, onde 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, onde é necessário colocar o negócio a frente de tudo.

A inovação consiste em melhorias incrementais, onde 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 E BRAGOTTO, 2016).

Na fase gestão de ideias, em que o processo ao *Front End* da inovação é considerado o centro da gestão da inovação, nesta fase as ideias são fortemente evidenciadas, onde pode 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 sub-tópicos 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, e que o conceito surgiu nos Estados Unidos algumas décadas, mas que 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 garantido 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 e 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 está 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 poucos exploradas e que com o tempo podem tornar-se um diferencial competitivo (CARVALHO, 2015).

2.3.3 Drivers da inovação

Ao simplificar o conceito de inovação nota-se que é a prática de buscar novas ideias de maneira correta, com isso para que essa ideia seja ou não seja bem decidida, neste caso 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.

2.3.4 Framework

Para Rocha (2016), o *framework* simplificado, orienta o fluxo de atividades a serem realizadas pelos empreendedores, onde faz com que ele 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).

Nesta sugestão de *framework* pela autora, este 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 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, onde 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, onde garante em todas estas fases, os recursos mais adequados para o que é esperado delas, onde todo o conhecimento gerado no processo dessas fases deve ser identificado, codificado, armazenado e reutilizado sempre que necessário na mesma ou nas etapas seguintes.

O conhecimento adquirido com a união da literatura com a prática, conduzido no *framework* é possível dividi-lo em duas camadas: uma tática e outra operacional/ferramental, que ao ocorrer o seu término, garante com detalhamentos necessários o cumprimento de suas etapas com eficiência, e após, inicia-se um novo ponto de partida apresentado em um novo *framework*, desenhado pela mesma autora, conforme Figura 2:

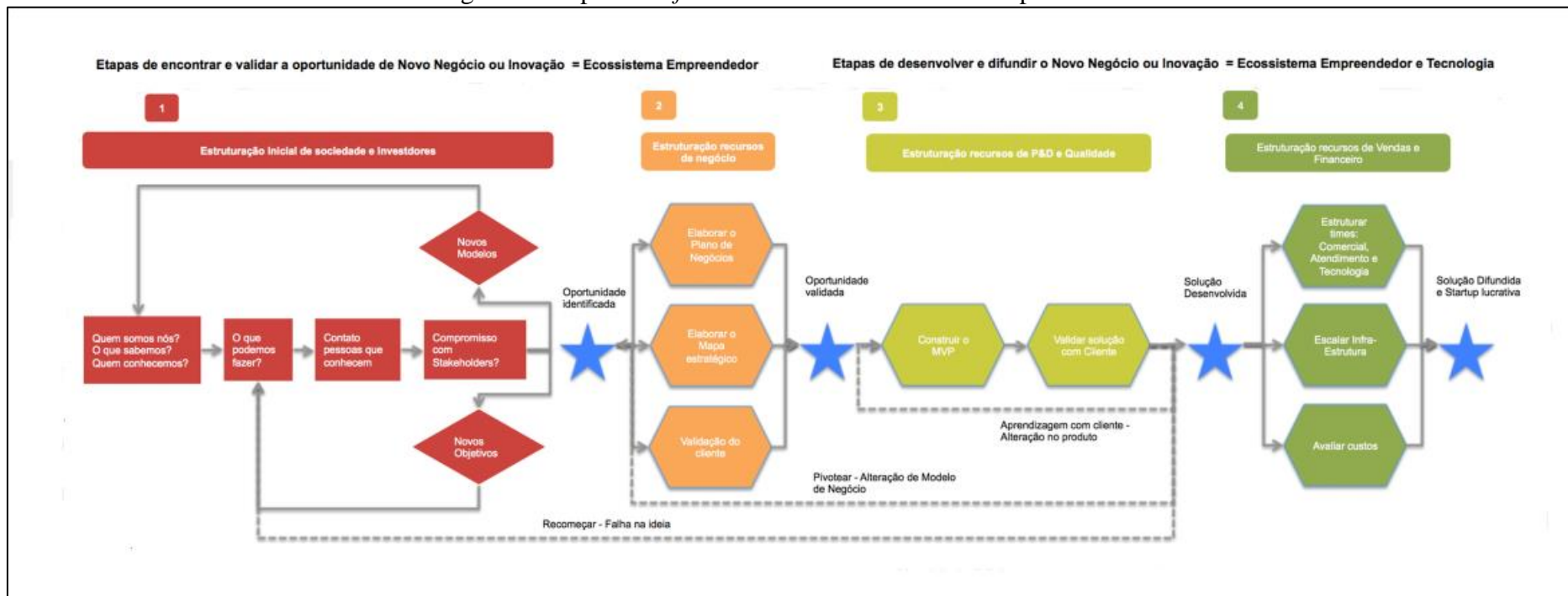
Na Figura 2, além das etapas apresentadas na Figura 1, há acrescidas junto com elas, um racional e ferramentas de execução para cada etapa. O fluxo é composto de um ecossistema e nas fases de identificação e validação, o meio tem que favorecer a realização de trocas sobre:



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.



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



Fonte: Rocha (2016).



Neste caso existe ciclo repetitivo entre os estágios de validação (plano, mapa e validação do cliente) e os estágio 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: Nesta fase, o empreendedor questiona-se sobre o seu conhecimento real, sob o tema da oportunidade e também se seus círculos de relacionamentos são favoráveis para o seu negócio e também realiza a avaliação de seu negócio, identificando a existência de potenciais parceiros para apoio financeiro ou para acelerar o seu negócio. Casos 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 mercado, concorrentes, demanda e as vantagens competitivas da inovação proposta e a validação do cliente que é a fase de sair do escritório, que 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.

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 neste 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 o restante é desperdício e a ferramenta utilizada é o mínimo produto viável (MPV), onde é uma metodologia envolvendo a validação e etapa de decisão para preservar ou mudar de direção o produto, negócio ou direção (pivotagem), onde 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 estrutura 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-descritivo, 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 e LEHFELD, 2007).



Para a elaboração do referencial teórico que oferece sustentação, foi realizada uma pesquisa na base dados no acervo da biblioteca da Universidade, através de *e-books*, artigos científicos, dissertações e livros. Após 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, onde foi entrevistado, 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, onde foram apresentados o tema do trabalho, o problema de pesquisa e os objetivos do artigo para os entrevistados.

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, onde 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, sim 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 nesta aproximação, ao mesmo tempo, faz com que ele entenda o cotidiano do empresário e as dúvidas que vão surgindo 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, nortearia 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 onde que 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, onde nesses 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 que eles são parceiros e que a identificação de oportunidades quem oferece é o mesmo programa, que a incubadora é parceira, onde 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 das *startups*, onde faz a análise e o armazenamento das informações dos indicadores para cada segmento de negócio, neste 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, onde 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, onde ocorre o acompanhamento posterior a incubação, através de um relatório que o diretor da incubadora do município realiza junto aos sindicatos e as classes empresarias e é divulgado para nossa instituição e que a meta do poder executivo é nortear e acompanhar o posterior período de incubação, entendendo se após os 2 anos incubados, se o conhecimento adquirido na incubadora está sendo aplicado, se o empreendedor está se dando bem e 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, onde os conhecimentos adquiridos pelo empreendedor são monitorados, onde é visto se a tecnologia é boa, se o empreendedor tem domínio sobre a aplicação dela, neste 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, sim 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 as *startups* e que este ambiente já vem estruturado pelo empreendedor.

Para o diretor da incubadora é sim 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, onde 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, onde 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 das *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*, 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 deste 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 destas 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.

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.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Empreendedorismo**: construindo seu projeto de vida. Barueri, SP: Manoele, 2012. Disponível em: <<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520433256/pages/-4>>. Acesso em: 22. agost. 2017



BRASSCON, Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação. Relatório: Startups. Disponível em:
< <http://www.brasilitplus.com/brasilit/upload/download/1416332923startups.pdf> > . Acesso em: out. 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 agost. 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: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/36/136> >. 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.revistas.usp.br/rai/article/view/101898/107573>>. Acesso em: 05 set. 2017.

DEGEN, Ronald. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Makron Books, 1989. Disponível em:
<<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788534602174/pages/-2> >. Acesso em: 02 set. 2017.

DUARTE, Maiara Natalia Marinho; CARMO, Shaiani de Oliveira; DE SAMPAIO VALADÃO, Renata. Empreendedorismo: estratégia de negócio para tempos de crise. **Revista Interatividade**, v. 5, n. 1, p. 80-97, 2017. Disponível em:
<<http://www.firb.br/editora/index.php/interatividade/article/view/215/308> > Acesso em: 22 ago. 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 Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**, v. 10, 2007. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe> >. Acesso em: 14 set. 2017

MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O que é um ensaio-teórico?. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, 2011. Disponível em:
<<http://www.redalyc.org:9081/html/840/84018474010/> >. Acesso em: 14 set 2017.

MUNHOZ, Antonio Siemsen. **Ensinar e aprender com a utilização de mapas mentais**. Curitiba: Intersaberes, 2017. Disponível



em:<<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788559724110/pages/5> >.
Acesso em: 28. ago. 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. 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 NEGOCIOS. **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: Intersaberes, 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/Dissertação%20%20Renato%20de%20Souza%20Santos.pdf?sequence=1&isAllowed=y> >. Acesso em: 12 set. 2017.