

**EMPREENDEDORISMO GERANDO INOVAÇÃO:
A CRIAÇÃO DA STARTUP IOASYS DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS**

**ENTREPRENEURSHIP GENERATING INNOVATION:
THE CREATION OF STARTUP IOASYS SYSTEM DEVELOPMENT**

Frederico Cesar Mafra Pereira

Escola de Ciência da Informação – UFMG

professorfrederico@yahoo.com.br

Ricardo César Alves

PUC Minas

rcesar.alves@uol.com.br

Décio Ângelo Ribeiro Passos

Faculdade Pitágoras BH – MG

decioangelo@yahoo.com.br

Submissão: 01/02/2020

Aprovação: 02/12/2020

RESUMO

Este artigo teve como objetivo principal analisar os fatores críticos necessários à implementação do modelo de negócios de uma empresa inovadora do tipo *startup*, tendo como foco a Ioasys Desenvolvimento de Sistemas. Através de um estudo de caso de abordagem descritiva qualitativa, foram realizadas entrevistas individuais em profundidade com os sócios, gestores e colaboradores desta *startup*. Os resultados demonstram que a empresa definiu seu modelo de negócio em função da demanda do mercado e que em nenhum momento elegeu um determinado modelo preconizado pela literatura. Verificou-se também que a empresa precisa ajustar alguns processos internos de gestão, formatar um plano estratégico e estipular objetivos para os próximos anos, analisando o caminho percorrido e os resultados alcançados, além de estruturar o próprio processo de inovação interno.

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

ABSTRACT

This article had as main objective to analyze the critical factors necessary to the implementation of the business model an innovative startup company - Ioasys Desenvolvimento de Sistemas. Through a case study of a qualitative descriptive approach, individual interviews were conducted with the owners, managers and employees of this startup. The results show that the company defined its business model in function of market demand and that at no time did it choose a particular model advocated in the literature. It was also verified that the company needs to adjust some internal management processes, form a

strategic plan and stipulate objectives for the coming years, analyzing the way forward and results achieved, as well as structuring the internal innovation process itself.

Keywords: Entrepreneurship; Innovation; Startups; Ioasys.

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo como fenômeno mundial tem se apresentado como importante fator de geração de renda e desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1982) nas economias em geral (FILION, 1999; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; BESSANT; TIDD, 2009). Neste contexto global, o Brasil foi considerado o país mais empreendedor dentre os que compõem os BRICs (GEM, 2016). Em contrapartida, este mesmo relatório apontava que o Brasil possuía o 2º pior potencial empreendedor para a América Latina (parcela da população em condições de abrir um negócio), com apenas 50,5% da população se enquadrando nas condições de empreender. Outro dado relevante do GEM (2016) apontava que no Brasil, cada vez mais, o empreendedorismo se consolidava como fonte de renda na falta de um emprego formal, mas ainda assim, havia uma baixa participação de empreendimentos inovadores, em função das dificuldades e dos desafios enfrentados pelo empreendedor inovador, o que faz com que o retorno financeiro também seja mais lento (ROCHA, 2016).

Davila, Epstein e Shelton (2007) apontam que o único fator capaz de garantir a sobrevivência das empresas em um mercado competitivo é a sua capacidade de inovar. A inovação surge, assim, como algo que injeta oxigênio nas empresas, garantindo competitividade, melhoria nos processos, ou como fator diferencial para as nascentes que chegam ao mercado com muita concorrência, como no setor de tecnologia. Para estes autores, as organizações bem-sucedidas combinam mudanças tecnológicas e nos modelos de negócios para gerarem inovação.

A relação entre o empreendedorismo e a inovação, segundo Bessant e Tidd (2009), está centrada não apenas na geração de ideias, uma vez que as abordagens sobre o empreendedorismo “partem do princípio de que o conceito e as ideias já foram identificados e que o principal trabalho a executar é desenvolver um plano de negócio e levantar fundos para implementá-lo”. Para estes autores, a “identificar, avaliar e refinar boas ideias, transformando-a em um conceito de negócio, é o que exige maior preparo” (BESSANT; TIDD; 2009, p.60).

Diante deste contexto apresentam-se os aspectos explorados neste trabalho: o do empreendedorismo vinculado à inovação e a conexão destes dois temas a um crescente movimento mundial – o surgimento das *startups*. Para Ries (2012), uma *startup* é uma instituição humana que está projetada com o objetivo de construir novos produtos e serviços sob condições extremas de incerteza, e onde os fluxos existentes para sua gestão devem ser flexíveis e precisam permitir adequações ao longo do processo. Para Blank e Dorf (2014), as *startups* são organizações temporárias que estão em busca de um modelo de negócio de escala a ser replicável e, ainda, serem capazes de perceber sua inviabilidade, encerrando suas atividades ou até mesmo mudando de segmento, de mercado.

O tema proposto neste trabalho está relacionado à inovação, cujo foco da pesquisa é uma *startup*, a Ioasys Desenvolvimento de Sistemas, uma empresa de desenvolvimento de aplicativos multitelas por encomenda, que desde 2012 já desenvolveu mais de 100 aplicativos, com presença em Londres e Madrid, além de três escritórios no Brasil. O objetivo geral deste trabalho foi analisar os fatores críticos necessários à implementação do modelo de negócios de uma empresa inovadora do tipo *startup*, tendo como foco o caso da Ioasys Desenvolvimento de Sistemas. Para cumpri-lo, os objetivos específicos foram: i) identificar as estratégias utilizadas pelos sócios para o desenvolvimento da ideia do modelo de negócios da

Ioasys; ii) identificar os aspectos para a implementação do modelo de negócios pelos sócios; iii) identificar as características do perfil empreendedor dos sócios; iv) identificar a percepção dos colaboradores acerca do modelo de negócio, estratégias e fatores críticos de sucesso e de melhorias da Ioasys.

Este trabalho se justifica, em primeiro lugar, para a academia, ao contribuir para um melhor entendimento da dinâmica envolvida no processo decisório de criação de uma *startup* e das estratégias utilizadas, na visão do empreendedor, e como ocorre a criação de um ambiente voltado para a inovação dentro da empresa. Além disso, proporciona um melhor entendimento sobre o “tripé” empreendedorismo, inovação e *startups*. O segundo motivo é de caráter gerencial, pois contribui para a empresa foco deste estudo na exploração de novas estratégias de atuação, aperfeiçoando e ampliando as ferramentas atuais contribuindo para um melhor entendimento do seu mercado de atuação.

Este artigo está estruturado em 6 capítulos. Além desta introdução, o segundo capítulo apresenta o referencial teórico, discutindo os temas de Empreendedorismo, Inovação e *Startups*. No terceiro capítulo é apresentado o contexto da pesquisa, a Ioasys Desenvolvimento de Sistemas. No quarto capítulo são abordados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa. No quinto capítulo são apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos, com base em cada objetivo específico proposto. No sexto e último capítulo são apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Empreendedorismo e o Perfil Empreendedor

Dolabella (1999) e Cunha (2004) apontam que o termo empreendedorismo origina-se do inglês *entrepreneurship*, originário do latim *imprehendere*, tendo surgido na língua portuguesa no século XV. No final do século XVIII passou a indicar a pessoa que criava e produzia empreendimentos e projetos. Fillion (1999) menciona que, em 1928, o economista Schumpeter iniciou o estudo sobre empreendedorismo associando-o à inovação.

O empreendedorismo é considerado também um fenômeno, gerador de valor e riqueza (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), e Baron e Shane (2007) acrescentam que ideias não surgem do nada; sendo quase sempre uma combinação nova de elementos existentes; a combinação é o novo. Esta linha de pensamento desvincula o empreendedorismo ligado somente à inovação, ou à criação de algo novo, ampliando o horizonte na direção de que é possível também melhorar algo existente ou até mesmo combinar fatores para aplicação em um novo mercado.

Em todo o mundo os países têm desenvolvido o empreendedorismo, por sua importante participação não só na geração de postos de trabalho e no desenvolvimento econômico e social, mas também no campo da inovação, processos, novas técnicas, serviços e tecnologias (FERREIRA; SANTOS; RIBEIRO, 2010). Neste contexto, Dolabella (1999) aponta o empreendedor como um ser social, fruto do meio em que vive, e estando em um ambiente favorável para o seu desenvolvimento, abre seu próprio negócio como uma oportunidade para diminuir o desemprego, se tornando parte do crescimento e desenvolvimento social.

Com a criação de entidades voltadas ao estudo, criação e desenvolvimento de pequenas empresas - SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software)-, o empreendedorismo se desenvolve, de fato, no Brasil, a partir de 1990. Até então, as pessoas se decidiam por um curso superior visando trabalhar em grandes empresas e multinacionais em função do *status*, bons salários, e possibilidade de desenvolvimento profissional (DORNELAS, 2008). A

relação entre o aumento da taxa de criação de novos empregos, a criação de novas empresas e consequentemente o crescimento econômico estão ligados à cultura empreendedora de um país (MENDES; ZAIDEN FILHO, 2012).

Pesquisa da Endeavor Brasil (2016) sobre os desafios dos empreendedores brasileiros aponta que, em geral, estes são favoráveis à atividade empreendedora e têm uma visão positiva a respeito dos indivíduos envolvidos com negócios próprios: 77,7% dos brasileiros concordam que abrir um negócio é uma opção desejável de carreira, valorizam o sucesso dos empreendedores e acompanham na mídia histórias sobre empreendedores bem-sucedidos. Além disso, ter o próprio negócio continua figurando entre os principais sonhos dos brasileiros, sendo que a proporção observada em 2016 (34%) foi superior à de 2015 (31%). Entretanto, apenas 24,4% dos brasileiros têm realmente intenções empresariais, principalmente pelo receio do fracasso. A taxa total de empreendedorismo para o Brasil (TTE) foi de 36%, com 48,3 milhões de brasileiros de idade entre 18 e 64 anos envolvidos na criação ou manutenção de algum negócio, na condução de empreendedor em estágio inicial ou estabelecido. Quanto à taxa específica de empreendedorismo inicial (TEA), o Brasil, com 19,6%, ficou à frente dos Estados Unidos (12,6%), China (10,3%), Índia (10,6%), México (9,6%), África do Sul (6,9%), Rússia (6,3%) e Alemanha (4,6%).

Para Schumpeter (1952) o empreendedor destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais, remetendo ao entendimento de que o empreendedor cria uma ruptura nos tradicionais conceitos de economia de mercado, propondo novos produtos e novas formas de gestão do negócio (DORNELAS, 2008). Dolabela (1999) aponta que um dos principais atributos do empreendedor é saber identificar oportunidades, agarrá-las e, então, buscar os recursos necessários para transformá-las em negócios lucrativos. Para Greco, Friedlaender Junior, Duarte, Rissete, Felix, Macedo e Paladino (2010), empreendedores por oportunidade percebem um potencial a explorar em um novo mercado e fazem disto uma oportunidade baseada em estudos de viabilidade. Já empreendedores por necessidade são movidos em função da perda ou ausência de outra forma de ganhar a vida.

McClelland (1961; 1972) classificou o empreendedor como: confiante, perseverante, diligente, habilidoso, criativo, visionário, versátil, inteligente e perceptivo, e os resultados de suas pesquisas revelaram que as pessoas são motivadas por três tipos de necessidades: i) realização pessoal (n-Achievement); ii) autoridade e poder (n-Power); e iii) afiliação (n-Affiliation). Assim, a necessidade de realização é a mais forte dentre as três características, sendo a primeira identificada entre os empreendedores bem-sucedidos, e que os impulsionam a criarem um empreendimento. Estes procuram mudanças em suas vidas, estabelecem metas e colocam-se em situações competitivas.

Contudo, Le Boterf (2003) alega que o empreendedor precisa dominar as competências gerenciais, além de desenvolver a capacidade de identificar as oportunidades, definindo que a competência empreendedora requer uma instrumentalização de saberes e capacidades. Schein (2004) também aborda a competência associada à atuação em áreas de domínio profissional, usando os pontos fortes para possibilidades de realização e felicidade. Assim, a experiência de vida permite a contribuição ao trabalho dos subordinados (DUTRA, 2004) e influencia a escolha por empreender.

Em outra abordagem, Man e Lau (2000) categorizaram seis áreas de competências, representando distintos comportamentos empreendedores: i) competências de oportunidade (relacionadas à identificação, avaliação e busca de oportunidades de negócios em suas diferentes formas); ii) de relacionamento (referem-se aos relacionamentos pessoais e interpessoais do empreendedor à frente dos negócios que podem influenciar na definição do caminho a ser seguido); iii) conceituais (o empreendedor tende a correr riscos calculados em função de sua capacidade de avaliá-las e também da capacidade de perceber situações por

ângulos diferentes e de forma positiva); iv) administrativas (envolve a capacidade do empreendedor de aplicar os fundamentos da Administração, juntamente com a administração dos recursos financeiros, humanos, físicos e tecnológicos); v) estratégicas (envolve o planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo com objetivos palpáveis, mecanismos de controle nas operações com o objetivo de manter a saúde financeira do negócio); vi) de comprometimento (demandam a habilidade de manter foco e envolvimento no negócio, sempre atento as mudanças do mercado). Tal categorização de competências foi utilizada também nos trabalhos de Paiva Jr., Leão e Mello (2003) e Zampier e Takahashi (2011).

Filardi, Barros e Fischmann (2014) analisaram a evolução das características empreendedoras ao longo do tempo, via levantamento bibliográfico em 288 artigos publicados no sistema Qualis Capes, identificando nove perfis mais citados, e classificando-os como perfil do empreendedor contemporâneo: i) líder; ii) pró-ativo; iii) inovador; iv) tolerante a risco; v) criativo; vi) interpessoal; vii) perseverante; viii) ambicioso; ix) visionário. Este estudo aponta para um perfil menos técnico e centralizador, mais voltado para o lado comportamental e o relacionamento, cada vez mais importantes nos negócios atuais.

2.2. Inovação: conceitualização

Bessant e Tidd (2015) apontam fatores que caracterizam empresas inovadoras: i) a inovação é uma característica presente em empresas de sucesso; ii) empresas inovadoras têm maior média de crescimento em relação às empresas que não têm esta característica e; iii) empresas que inovam mais, ganham mais participação de mercado e têm maiores lucros. O desenvolvimento de inovações tecnológicas está condicionado à existência de um ambiente interno favorável ao surgimento de ideias criativas que possam ser aplicadas.

Terra (2007) recomenda vincular a gestão da inovação ao planejamento estratégico como medida fundamental, não se tratando de uma simples opção, e, sim, de uma postura imprescindível. Para Barañano (2009), o sucesso da inovação empresarial depende de aspectos como capital humano, parcerias com universidades e outras empresas do segmento e da estrutura organizacional da empresa, além da interação entre estes elementos, interna e externamente. Em suas pesquisas, a autora relacionou fatores/práticas de gestão em torno de alguns eixos: i) Pessoas: criação e manutenção de uma organização funcional flexível; ii) Criação e manutenção de canais de comunicação interno e externo; iii) Gestão do conhecimento: disponibilidade de recursos humanos qualificados e fortalecimento da presença de indivíduos na organização, que funcionem como pilares de sustentação aos projetos de inovação tecnológica; iv) Ferramentas de gestão: formalização todos os processos de gestão, como forma de melhorar rotinas e práticas de trabalho, assim como o uso e troca de informações, de conhecimento e de habilidades dentro da empresa; v) Estratégia: envolvimento de toda a empresa, de cima para baixo, em toda a política de inovação tecnológica, e; vi) Cliente: possibilitando-o participar de processos de inovação.

A Inovação é um termo aplicado em várias áreas e com entendimentos diferentes. Bonazzi e Zilber (2014) elaboraram definições e demonstraram a evolução dos conceitos de inovação por diversos pesquisadores ao longo do tempo, conforme tabela 1:

Tabela 1 - Definição e evolução dos conceitos de inovação.

Autor / Ano	Definição de Inovação
Schumpeter (1988)	Ideia, esboço ou modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema, suscetível de comercialização e capaz de promover ganhos de riqueza.
Hilt, Ireland e Hoskisson	Processo para criar um produto comercial a partir de uma invenção.

(2002)	
OCDE (2005)	Implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de Marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações internas.
Chesbrough (2003)	Maneira de promover ideias, pensamentos, processos e pesquisas, a fim de melhorar o desenvolvimento de produtos, promoverem melhores serviços para os clientes, aumentar a eficiência e reforçar o valor agregado a partir de parcerias externas.
Davila, Epstein e Shelton (2007)	Criação e estruturação de uma nova organização, visando mantê-la viva no mercado. Relacionada à criação de um conhecimento novo em tecnologias e modelos de negócios.
Tidd, Bessant e Pavit (2008)	Desenvolvimento de novas tecnologias para elaboração de novos produtos e serviços. Trata-se da forma como a organização age frente às mudanças, podendo atuar como fonte de satisfação de clientes e funcionários.
Bianco Lino, Maccari e Pereira (2014)	Implantação de novos produtos, serviços, métodos de produção, processos, matérias-primas, mercados, métodos de marketing, organização e estrutura de mercado.

Fonte: Adaptado pelos autores, com base em Bonazzi & Zilber (2014, p.620).

Schumpeter (1975) menciona que quando uma organização se propõe a adotar a inovação como estratégia, o impacto é em toda a empresa. De Bes e Kotler (2011) também consideram que a inovação não está alocada em um único lugar, mas ocorre simultaneamente em diversos níveis das empresas inovadoras. Assim, mudanças organizacionais demandam sensibilização de todos na organização sobre a importância do processo e das melhorias que podem trazer, destacando a importância do fator humano na implementação da inovação.

2.3. Modelagem de negócios inovadores: o Business Model Canvas

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização, sendo muito utilizado pelos empreendedores ligados às *startups*. A metodologia do “Business Model Canvas” (BMC) é uma das mais utilizadas, proporcionando uma visão geral da ideia do negócio, via nove componentes básicos que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor, e que cobrem quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Trata-se de um mapa visual que otimiza a compreensão do modelo de negócio de um empreendimento, via linguagem comum de fácil entendimento.

Os nove componentes que compõem o BMC (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) são: 1) Segmentos de Consumidores; 2) Proposta de Valor: motivo pelo qual os clientes escolhem uma ou outra empresa (CARRASCO; SILVA; NUNES; CERQUEIRA; ROSAS, 2014), e que busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades; 3) Canais: servem para divulgar as novidades e receber *feedback*; 4) Relacionamento com Clientes: guiado pelas motivações de conquistas, retenção de clientes e ampliação de vendas (CARRASCO *et al.*, 2014); 5) Fontes de Receitas: cada segmento representa uma fonte de receita e possui diferentes mecanismos de preço; 6) Recursos Principais: elementos ativos, tangíveis e intangíveis, para oferecer e entregar os elementos previamente descritos, que podem ser físicos, financeiros ou humanos; 7) Atividades Chaves: aquelas que uma empresa realiza para que seu modelo de negócio aconteça; 8) Parcerias Principais: para otimizar o modelo de negócio, via o apoio de parceiros e atores externos ao negócio; 9) Estrutura de Custo: custos mais importantes para que o modelo de negócio seja eficiente.

2.4. Startups e sua relação com o empreendedorismo e a inovação

Uma *startup* tem o objetivo de construir novos produtos e serviços em um ambiente de incertezas, via aplicação de um modelo de gestão próprio (RIES, 2012). Também é considerada uma organização em busca de um modelo escalável, recorrente e lucrativo (BLANK; DORF, 2014). Estes autores reforçam que o ambiente, o modelo de negócio e sua execução diferem das empresas tradicionais, sendo equivocada considerar a *startup* como uma versão menor de uma grande empresa. Comparada a outros empreendimentos, a *startup* é mais ágil, e fornece um ambiente mais propício à concepção e desenvolvimento de ideias inovadoras (KON; CUKIER; MELO; HAZZAN; YUKLEA, 2014).

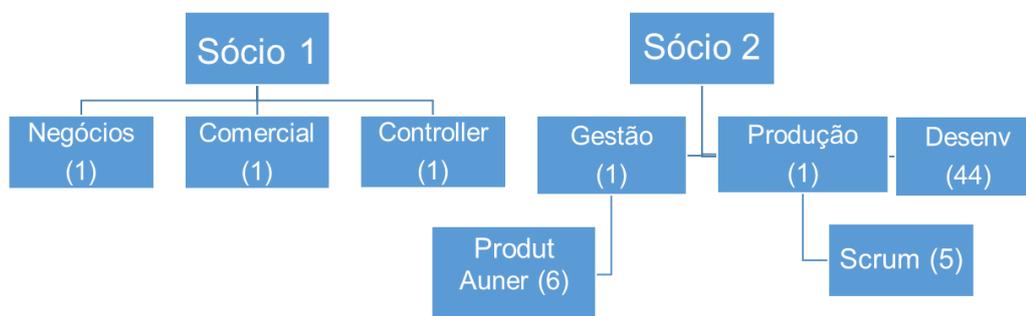
O conceito de inovação aberta (CHESBROUGH, 2003) no qual a empresa busca conhecimento externo como forma de alimentar e oxigenar seu processo de criação, se adapta ao contexto da *startup*, justamente por encontrar um ambiente favorável para troca de informações interna e externa, e com isso fazer com que a empresa fique mais dinâmica.

Blank (2013) define o ciclo básico de uma *startup* por (I) descoberta, (II) validação, (III) eficiência e (IV) escala, sendo que em cada etapa o preparo dos empreendedores quanto à gestão é primordial para o sucesso da empresa. Assim, a importância da gestão da inovação e do desenvolvimento de produtos está presente, bem como as decisões com foco nos clientes e no mercado, fazendo com que sejam feitas recorrentes avaliações a cada avanço do ciclo.

3 O CONTEXTO DA PESQUISA: A STARTUP IOASYS

A Ioasys Desenvolvimento de Sistemas é uma desenvolvedora de aplicativos (*apps*) multitelas por encomenda que, desde 2012, coleciona mais de 100 *apps* entregues a mais de 80 clientes. Conta com sessenta pessoas no seu time, distribuídas em cinco escritórios, sendo três no Brasil (o escritório central fica em Belo Horizonte), Madrid e Londres. Oferece *apps* nativos e híbridos, além de *web applications* para o gerenciamento de aplicativos, criando integrações diversas entre o *mobile* e o computador. Também oferece suporte e consultoria, e trabalha com a abordagem UX/UI design, orientado por metodologias de *design thinking*, para o desenvolvimento de *wireframes*, *interfaces* e fluxos de navegação. O Organograma da Ioasys, à época do estudo (2019), apresentava-se conforme figura 1:

Figura 1. Organograma da Empresa Ioasys Desenvolvimento de Sistemas.



Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2019).

O Sócio 1 era responsável pelos setores de Negócio, Comercial e *Controller*, voltados à abertura de novos clientes, imagem da empresa, realização de eventos junto aos grandes clientes, e finanças. O Sócio 2 era responsável pela parte operacional, onde se localizavam a gestão, a produção dos aplicativos e serviços e o desenvolvimento de novos produtos sob

demanda. Abaixo destas se encontrava a área de *Scrum*, referência dos desenvolvedores na solução de problemas e orientação ao *Product Owner*, responsável pelo gerenciamento do *Product Backlog* (lista de funcionalidade desejada de um produto) e por maximizar o valor do trabalho que o time *Scrum* realizava.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos fins, esta pesquisa se caracteriza como descritiva (COLLIS; HUSSEY, 2005; GIL, 2008; VERGARA, 2009). Quanto aos meios, é um estudo de caso (YIN, 2001; MINAYO, 2010). A abordagem foi qualitativa (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999), favorecendo a análise mais profunda dos aspectos relacionados ao tema, destacando o contato direto com os aspectos comuns, mas mantendo o pesquisador aberto às especificidades, contemplando a subjetividade, a descoberta, a valorização do mundo dos sujeitos.

A unidade de análise foi a Ioasys Desenvolvimento de Sistemas, selecionada via critério intencional de acessibilidade (BRAVO; EISMAN, 1998). As unidades de observação foram compostas pelos dois sócios e 15 funcionários da Ioasys, de um total de 60, distribuídos em três escritórios no Brasil, um em Londres e um em Madrid.

A técnica de coleta de dados foi a de entrevistas individuais em profundidade por ser mais flexível e proporcionar ao entrevistado maior liberdade para expor suas ideias, e de possibilitar ao entrevistador fugir de perguntas pré-elaboradas e ampliar a possibilidade de extrair o máximo de informações (GIL, 2008). No total, foram entrevistados os dois sócios, cinco gestores e oito colaboradores, identificados como S1 e S2 (sócios), G1 a G5 (gestores) e C1 a C8 (colaboradores), selecionados por amostragem não probabilística por acessibilidade e conveniência (GIL, 2008), mas que representaram, de forma adequada, a unidade de análise proposta (VERGARA, 2009).

Foram utilizados dois roteiros de entrevistas para responder aos quatro objetivos específicos do trabalho. Para os dois primeiros objetivos, foram entrevistados os sócios da Ioasys. Para o terceiro objetivo, foram entrevistados os sócios e os gestores da empresa. E para o quarto objetivo foram entrevistados os colaboradores.

Foi adotada a técnica de análise de conteúdo, a partir das entrevistas, para a análise das informações (FREITAS; CUNHA JR.; MOSCAROLA, 1997), permitindo a ampliação do campo de interpretação dos dados (BARDIN, 2008), reduzindo ao mesmo tempo a complexidade dos textos (BAUER; GASKELL, 2008).

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Aspectos decisivos na implementação da Ioasys

Segundo os 2 sócios, a Ioasys nasceu de um aplicativo chamado ‘Passa Régua’, cuja função era dividir as contas dos clientes de bares e restaurantes, criado em 2012 pelo Sócio 2. Este convidou o Sócio 1 para cuidar dos negócios; porém, não conseguiram fazer com que o aplicativo fosse rentável e decidiram partir para a prestação de serviços de desenvolvimento para outras empresas. Com isso, a Ioasys se especializou em prestação de serviços de projetos na área de tecnologia. Os sócios não estruturaram ou pensaram em um modelo de negócios para criar a empresa, mas seguiram a tendência do mercado em franco crescimento naquele momento, e continuaram a explorar a capacidade do Sócio 2 em desenvolvimento de projetos na área de tecnologia, prestando serviços para empresas, na sua maioria sob demanda.

Fazíamos desenvolvimento, e não tínhamos um modelo definido. No final de 2013 decidimos: somos bons em desenvolvimento de projetos sob demanda, vamos parar

de procurar projetos e concentrar no que somos bons. Aí surgiu a 1ª ideia do modelo de atuação, surgiu a Ioasys. (S1)

Partimos para projetos para outras empresas, startups etc., começamos a entregar serviços e nunca mais paramos. Não teve um modelo específico. Continuamos a fazer aquilo que dominávamos, desenvolver projetos sob demanda. (S2)

A Ioasys mantém o mesmo foco de negócio do seu início, caracterizada como fábrica de *software* de entrega de serviços. Porém, adaptou seu modelo em função do comportamento do mercado, modificando os serviços inclusos no portfólio, e processo de venda e execução. Durante um tempo a empresa contratava projetos fechados; ultimamente, executa tudo basicamente como serviços. Segundo os sócios, os grandes clientes não contratam mais um projeto fechado, e têm a liberdade de mudar o serviço o tempo todo; por isso, é preciso ser mais flexível, entregando não só linhas de códigos e *software*, mas serviço agregado.

No início executava tudo como projeto fechado, hoje o mercado exige que sejamos uma prestadora de serviços com flexibilidade para atender a necessidade do cliente, muitas vezes um auxílio para transformação digital em grandes empresas. (S2)

Deixamos de ser uma empresa de fábrica de software, app por encomenda, e passamos a atuar na necessidade dos clientes como prestadoras de serviços. (S1)

Verifica-se que a Ioasys surgiu a partir de um aplicativo, com seus empreendedores passando a prestar serviços de desenvolvimento de projetos para empresas de tecnologia. Na criação da empresa, não foi pensado nem estruturado um modelo de negócio formal, tendo seus sócios, decidido, de forma “orgânica”, que deveriam se concentrar no que sabiam fazer de melhor, e desenvolver projetos sob demanda, seguindo a tendência do mercado em franco crescimento no momento. O negócio da empresa continuou o mesmo desde o seu início; porém, se adaptou em função do comportamento do mercado, deixando de negociar projetos fechados e atuando de forma mais flexível e ágil. Dessa forma, deixou de entregar só linhas de códigos e *software*, e passou a entregar todo um serviço agregado relacionado à tecnologia.

5.2 Estratégias de desenvolvimento da ideia de negócios da Ioasys

Sobre a implementação da empresa, após observar o mercado, melhorou a forma de trabalho, atuando desde o início de forma mais “leve”, “enxuta”, procurando cortar processos, e permitindo ao cliente o contato com no máximo um nível hierárquico para chegar ao desenvolvedor e resolver seu problema. O colaborador, da mesma forma, quando detecta um problema no processo de um cliente, tem liberdade para comunicar a apenas mais um nível acima e intervir. Sobre as dificuldades, os sócios apontaram o surgimento de muitas *startups* no período de implementação da Ioasys, o que dificultou a captação de clientes.

A dificuldade foi a concorrência, naquele momento o mercado sofreu um “boom” de empresas de startup. O mercado ficou pulverizado. (S1)

A empresa observou o mercado e procurou no início trabalhar de forma mais enxuta, mais leve, deixando os processos mais ágeis. (S2)

Não foi realizado um estudo de mercado formal, documentado, para a implementação da empresa. O que ocorreu é o que os sócios chamam de “estudo orgânico”, respondendo ao mercado sobre os serviços executados, e observando criteriosamente as tendências e o que as grandes empresas estavam fazendo. Tais informações permitiram uma profissionalização dos processos, abrindo-se um leque para uma gestão voltada para o mercado, com colaboradores

de atendimento que passaram a elaborar relatórios mais técnicos em função das exigências dos clientes, tornando-a mais técnica e, ao mesmo tempo, mais ágil.

Não houve um estudo formal. O mercado nos forçou a mudar os processos, principalmente na cabeça da gestão. Passamos a ser mais gestores de clientes, nos tornamos mais ágeis, mais documentais, mais técnicos. O mercado ditou esta mudança, em função do feedback que recebíamos do mercado. (S1)

Não teve estudo formal do mercado, aconteceu o que chamamos de “orgânico”, o mercado demandava e nós entregávamos e fomos observando alterações no mercado e melhorando nossos processos. (S2)

Não houve um planejamento formal para o lançamento da empresa, sendo as estratégias concebidas à medida em que se consolidava, e sempre em função dos *feedbacks* que recebia. A empresa nunca adotou metas e objetivos formais, e nos dias atuais, esta é uma das dificuldades da gestão, pois ainda não conseguiram definir métricas para seus serviços.

Nunca conseguimos colocar uma métrica nos nossos serviços, é uma dificuldade que temos. (S1)

Sempre foi uma atuação de forma “orgânica”, sentindo o mercado e ajustando nossas operações. Nunca trabalhamos com planejamento estratégico formal. (S2)

Verificou-se que a empresa não possui uma área específica de gestão da inovação, sendo todo o processo de desenvolvimento de soluções específico das áreas envolvidas em cada projeto, e com a participação dos sócios. Estes partem da necessidade e da expectativa do cliente e discutem com os gestores e profissionais envolvidos os respectivos projetos.

Deveria ser mais demandado, mas atualmente a empresa foca na demanda do cliente e concentra as áreas e profissionais envolvidos naquele projeto, juntamente com os sócios dando todo o suporte. (S1)

Não existe uma área específica de inovação, o processo passa pela demanda do cliente, depois reúne as áreas envolvidas no desenvolvimento deste juntamente com os sócios e é definido o que, como fazer e quem vai desenvolver. (S2)

Sobre o processo de decisão estratégica, verificou-se que as decisões se concentram exclusivamente nos sócios, não sendo compartilhada com os demais membros da equipe.

As principais decisões partem dos sócios para a equipe. (S1)

As decisões estratégicas ficam com os sócios. Se houver necessidade, chamamos o time. (S2)

A Ioasys, após observar as tendências do mercado, melhorou sua forma de trabalho, atuando de forma mais “enxuta” e mais ágil, cortando processos e aproximando-se mais do cliente, o qual passou a ter acesso direto ao desenvolvedor para solucionar seu problema. Internamente, o processo também ficou mais ágil, com o colaborador tendo autoridade para, a partir da detecção de um problema no processo de um cliente, comunicar-se apenas com mais um nível acima e intervir. Sobre as dificuldades, os sócios apontaram o surgimento de várias *startups* com o mesmo foco no momento de implementação da empresa, o que dificultou em muito a captação de clientes.

Para Greco *et al.* (2010), empreendedores por oportunidade percebem um potencial a explorar em um novo mercado e fazem disto uma oportunidade baseado em estudos de viabilidade. No caso da Ioasys, não foi exatamente o que ocorreu, visto que os sócios não utilizaram um estudo formal de mercado, mas sim sua observação (que chamaram de “estudo

orgânico”) e reação às demandas. Estas informações trouxeram para empresa a possibilidade de profissionalização dos processos, visto que os clientes exigiram uma mudança de postura, tornando-a mais técnica e ao mesmo tempo mais ágil. Por outro lado, foi constatado que não houve um planejamento estratégico formal, sendo esta uma situação presente até então; a empresa não trabalha com metas/ objetivos e as estratégias vão sendo concebidas à medida que a empresa vai atuando no mercado. A empresa também não possuiu uma área específica de inovação; o que ocorre é o desenvolvimento de projetos sob demanda com a participação das áreas envolvidas e dos sócios. Sobre as decisões estratégicas, o processo é centralizado nos sócios, não havendo uma participação dos colaboradores.

5.3 Características do perfil empreendedor dos sócios da Ioasys

Sobre o perfil dos sócios, ficou evidente que um complementa o perfil do outro, sendo um de perfil mais técnico voltado para área de desenvolvimento, e o outro de um perfil mais comercial. Sobre quais características empreendedoras os sócios ainda não possuem, mas que poderiam desenvolver, indicaram o desenvolvimento de um perfil mais “planejador” em ambos, além das características de liderança e disciplina. Por último, buscou-se verificar quais características um potencial candidato a trabalhar na Ioasys deveria ter para contribuir com a inovação e a estratégia do negócio.

Os respondentes opinaram sobre a busca por um perfil mais técnico, e também compartilham da mesma opinião no que diz respeito às características da responsabilidade e do comprometimento. Reforçando o referencial teórico apresentado sobre o perfil empreendedor contemporâneo (FILARDI *et. al.*, 2014), cinco características aparecem com destaque no caso dos sócios da Ioasys (‘interpessoal’, ‘proativo’, ‘perseverante’, ‘ambicioso’ e ‘tolerante a risco’). Por outro lado, destaca-se a ausência da característica ligada ao ‘planejamento’, impactando principalmente no (não) cumprimento dos prazos.

Destacam-se também as características empreendedoras que os sócios consideram importantes serem desenvolvidas – ‘disciplina’, ‘planejamento’ e ‘liderança’, confirmando o que aponta Le Bortef (2003), de que as qualificações requeridas para o desempenho de determinada função não garantem que o trabalhador irá entregar o que lhe é demandado, percebendo-se a necessidade de uma melhor preparação, por parte da Ioasys, para aqueles que ocupam funções de liderança/gestão.

5.4 Percepção dos colaboradores sobre o modelo de negócios, estratégias e fatores críticos de sucesso e melhorias da Ioasys

Para os colaboradores, não existe um programa de metas e objetivos pré-estabelecidos para eles e as respectivas áreas. Dessa forma, os projetos são executados à medida que os contratos são fechados com os clientes, acarretando, por diversas vezes, atropelamento nos prazos estabelecidos.

Outro aspecto apontado refere-se à falta de mão de obra especializada em Belo Horizonte para atuar no negócio da Ioasys, o que prejudica em muito as operações da empresa quando ocorre uma perda no seu quadro de funcionários, prejudicando o desenvolvimento dos projetos.

Sobre as facilidades e dificuldades enfrentadas pela Ioasys, percebe-se similaridade nas respostas quanto às várias especialidades da equipe técnica, o *know how* desenvolvido pela empresa no segmento de *mobile*, além da equipe jovem. Quanto aos pontos fracos, destacam-se a dificuldade da empresa em cumprir prazos assumidos com os clientes e a falta de conhecimento técnico da área comercial.

Conforme já identificado anteriormente, os respondentes confirmaram a inexistência de planejamento estratégico formal na Ioasys. As decisões/ações são tomadas na medida em que a empresa fecha um novo contrato. Em função das necessidades de um novo contrato, as orientações são feitas e vão se alterando ao longo do tempo, sendo as pessoas realocadas nos projetos, e se, necessário, contratando-se novos colaboradores (a despeito da dificuldade de obtenção de mão de obra especializada no mercado). Observou-se, inclusive, dificuldade de entendimento, pelos colaboradores, do correto conceito acerca do que é e como é feito um planejamento estratégico e ações de comunicação e divulgação das estratégias pela empresa.

Os respondentes foram unânimes em afirmar que não existe um processo compartilhado, na Ioasys, para geração de ideias e inovações, e que a empresa não antecipa processos e/ou serviços inovadores para o mercado; o que acontece, na verdade, é um movimento de reação à demanda, no qual apenas as áreas envolvidas são chamadas a discutir os novos projetos. Vale ressaltar que, apesar da empresa atuar com produtos muitas vezes inovadores, não existe uma área específica de inovação na empresa, e nem a cultura de desenvolver produtos inovadores. A empresa desenvolve a inovação a partir da demanda, de alguma forma negligenciando a importância de um processo estruturado de inovação, considerando principalmente o contexto no qual atua, de *startups* do segmento de tecnologia. Existe um processo democrático de compartilhamento de ideias e inovações, no qual os sócios trazem suas expectativas e experiências para o grupo envolvido com determinado projeto, possibilitando que todos participem contribuindo com conhecimento e experiências individuais. Finalmente, observou-se que as decisões estratégicas não são discutidas pelos sócios com o restante da equipe, já chegando ao time previamente tomadas, não sendo este, portanto, um processo aberto e compartilhado. Sobre a participação de outros *stakeholders* nas decisões estratégicas da empresa, os respondentes não têm informação a respeito.

Com relação à visão dos colaboradores sobre a empresa, os resultados apontam alinhamento com o conceito de modelo de negócio adotado, sendo importante este entendimento para manter conexão entre os sócios e colaboradores. Há consenso de que a empresa possui como diferencial uma equipe de especialistas atuando em várias áreas de desenvolvimento de produto, e o *know how* que desenvolveu no segmento *mobile*. O mesmo consenso também foi verificado nos pontos a melhorar e na dificuldade da empresa para cumprir os prazos assumidos com os clientes, em função da atuação sob demanda, o que acarreta certa falta de previsibilidade nos contratos que serão fechados. Confirma-se que não existe um plano formal na empresa e que a mesma também não trabalha com metas ou objetivos pré-definidos para as áreas. Mesmo atuando no segmento de tecnologia, e de constante mudança, verificou-se que a empresa não possui uma área específica de inovação e de concepção de novas ideias. Todo o processo parte primeiro da demanda do cliente e apenas as áreas envolvidas trabalham no desenvolvimento de novos produtos, juntamente com os sócios. De um ponto de vista positivo, observa-se que este processo é aberto e democrático, os sócios trazem suas expectativas, experiências para o grupo envolvido com o projeto e sempre possibilitam que todos participem contribuindo com conhecimento e experiência de cada um. Sobre as decisões estratégicas, foi verificado que não são compartilhadas entre os colaboradores, sendo centralizadas nos sócios.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho de analisar os fatores críticos necessários à implementação de um modelo de negócios em uma empresa inovadora do tipo *startup*, tendo como foco o caso da Ioasys Desenvolvimento de Sistemas, foi plenamente atendido, bem como os respectivos objetivos específicos.

A partir deste estudo de caso, verifica-se que não existe um único modelo, ou uma regra, que determine o sucesso ou não de uma *startup*. No caso da Ioasys, esta definiu seu modelo de negócio em função da resposta do mercado, não tendo elegido um modelo pré-determinado e preconizado pela literatura. Na prática, procurou se moldar e se adaptar, a todo momento, em função das necessidades do mercado.

Verificou-se também que a empresa ainda precisa ajustar alguns processos internos de gestão, como formatar um plano estratégico e, assim, estipular objetivos que queiram seguir nos próximos anos, analisando o caminho percorrido e os resultados alcançados. Valendo-se da literatura proposta por Ries (2012), as *startups* de sucesso precisam aprender o que os clientes de fato querem. Saber o que está sendo demandado é fundamental para construir um negócio sustentável (ROCHA, 2016), e foi isso que os sócios da Ioasys decidiram fazer, concentrando-se naquilo que a empresa domina e ouvindo o mercado.

Ademais, este estilo de empresa vem com uma forma de funcionamento diferente, e são negócios que tenham que ser estudados sob um outro olhar, diferente do tradicional. Apesar da literatura afirmar que toda empresa deve ter uma estrutura formal de planejamento estratégico, e que também deve adotar um modelo de negócios mais alinhado com o segmento que a empresa atua (POTER, 1999; MAN; LAU, 2000; DAVILA *et al.*, 2007; TERRA, 2007; 2012; e BONAZZI; ZILBER, 2014), o que se verifica na Ioasys é que a empresa, desde a sua formação até os dias atuais, não adotou um processo formal de planejamento e, mesmo assim, vem apresentado resultados de crescimento. O mesmo se observa com relação ao modelo de negócio adotado: quando o sócio 2 menciona que a empresa atua de forma “orgânica”, entende que esta é uma postura natural, procurando se adaptar ao mercado sem se preocupar com a “formalidade” que a literatura sempre preconizou, da necessidade de toda empresa, ao iniciar suas atividades, adotar um modelo de negócio e ter um planejamento estratégico.

Dos quatro objetivos específicos que se buscou responder com este trabalho, somente o que se refere ao perfil do empreendedor mostrou um alinhamento com a literatura (no caso, com o estudo de Filard *et al.* (2014) sobre o Perfil do empreendedor contemporâneo). Nos demais, a Ioasys apresentou-se sempre contrária ao apregoado pela literatura como o ideal. Ou seja, a empresa não trabalha com metas e resultados, as decisões são centralizadas nos sócios, apesar de ser uma empresa de tecnologia, e não possui área de específica inovação.

Contudo, tem-se um estudo de caso que levanta questões que podem ser melhor discutidas em trabalhos posteriores: será este modelo de negócio comum nas *startups* em geral? Ou é uma característica exclusiva da Ioasys? Por outro lado, quando as *startups* buscam investimentos para expansão ou para consolidação através de mecanismos de investimentos formais, os investidores exigem que as empresas apresentem um estudo formal de planejamento, um plano de negócio. Será que atuar sempre de forma informal, sendo muito “orgânico”, vai garantir um crescimento a longo prazo, e a obtenção de investimentos?

Sugere-se a ampliação deste estudo fazendo um comparativo entre *startups* de mesmo segmento, observando a importância do perfil dos empreendedores, o modelo de negócio aplicado. Outra sugestão é a aplicação deste trabalho em empresa de outro segmento, ou como comparativo entre *startups* de segmentos diferentes.

Por fim, acredita-se que os resultados obtidos foram importantes para o entendimento sobre como a empresa foi constituída, do perfil do empreendedor para o negócio, além de subsidiarem futuras pesquisas nas áreas que sustentam este trabalho, como empreendedorismo, inovação e *startups*. Para a Ioasys, contribuem para uma reflexão sobre a importância da aplicação, aperfeiçoamento e ampliação das ferramentas de gestão, contribuindo para um melhor entendimento do mercado.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A.J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Thomson, pp.147-176, 1999.
- BARAÑANO, A.M. Gestão da inovação tecnológica: estudo de cinco PMEs portuguesas. **Revista Brasileira de Inovação**, v.4, n.1, pp.57-96, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.
- BARON, R.A.; SHANE, S.A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Gestão da Inovação**. 5a ed. São Paulo: Bookman, 2015.
- BLANK, S. **The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win**. 2a ed. K & S Ranch, 2013.
- BLANK, S.; DORF, B. **Startup: Manual do Empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia**. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2014.
- BONAZZI, F.L.Z.; ZILBER, M.A. Inovação e modelo de negócio: um estudo de caso sobre a integração do funil de Inovação e o modelo Canvas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.16, n.53, pp.616-637, 2014.
- BRAVO, M.P.C.; EISMAN, L.B. **Investigación Educativa**. 3a ed. Sevilla: Alfar, 1998.
- CHESBROUGH, H.W. **Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CUNHA, R.A.N. A universidade na formação de empreendedores: a percepção prática dos alunos de graduação. In: **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, Curitiba, PR, Brasil, 28, 2004.
- DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. **As regras da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- De BES, F.T.; KOTLER, P. **A Bíblia da Inovação**. São Paulo: Leya, 2011.
- DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: Transformando ideais em negócios**. 3a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ENDEAVOR BRASIL. **Site**, 2016. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/o-melhor-de-2016-confira-os-3-estudos-lancados-pela-endeavor-que-fazem-um-raio-x-ecossistema-empresario-brasileiro/>>. Acesso em 08/06/2019.
- FERREIRA, M.P.; SANTOS, J.C.; RIBEIRO, F.A. **Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- FILARDI, F.; BARROS, F.D.; FISCHMANN, A.A. Do homo empreendedor ao empreendedor contemporâneo: evolução das características empreendedoras de 1848 a 2014. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.13, n.3, pp.123-140, 2014.
- FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v.34, n.2, pp.5-28, 1999.
- FREITAS, H.; CUNHA JR., M.V.M.; MOSCAROLA, J. Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v.32, n.3, Jul./Set., pp.97-109, 1997.

- GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Relatório Executivo – Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBPQ, 2016.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6a ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRECO, S.M.S.S.; FRIEDLAENDER JUNIOR, R.H.; DUARTE, E.C.V.G.; RISSETE, C.R.; FELIX, J.C.; MACEDO, M.M.; PALADINO, G. **Empreendedorismo no Brasil: 2010**. Curitiba: Saraiva, 2010.
- KON, F.; CUKIER, D.; MELO, C.; HAZZAN, O.; YUKLEA, H. **A Panorama of the Israeli Software startup ecosystem**, 2014. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2441157>. Acesso em: 01/08/2017.
- Le BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MAN, T.W.Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME Owner/Managers in the Hong Kong Services Sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**. v.8, n.3, September, pp.235-254, 2000.
- McCLELLAND, D.C. **The Achieving Society**. New York: D. Van Nostrand, 1961.
- McCLELLAND, D.C. **A sociedade competitiva: realização & progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MENDES, J.; ZAIDEN FILHO, I. **Empreendedorismo para jovens: ferramentas, exemplos reais e exercícios para alinhar a sua vocação com o seu projeto de vida**. São Paulo: Atlas, 2012.
- MINAYO, M.C.S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 29a ed. Petrópolis: Vozes, 2010.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: Um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- PAIVA JR., F.G.; LEÃO, A.L.M.S.; MELLO, S.C.B. Competências empreendedoras em comportamentos de dirigentes de êxito socialmente reconhecido. In: **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Atibaia, SP, Brasil, 27, 2003.
- POTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RIES, E.A. **Startup Enxuta – The Lean Startup**. São Paulo: Editora Lua de Papel, 2012.
- ROCHA, R.M. **Empreendedorismo e Inovação na Jornada da Startup: um framework da sintonia entre processos**. Dissertação: Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo. Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2016.
- SCHEIN, E.H. Career anchors: discovering your real values. Califórnia: University Association, 1990. In: Dutra, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- SCHUMPETER, J.A. **Can Capitalism Survive?** New York: Harper and Row, 1952.
- SCHUMPETER, J.A. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: Harper Colophon Books, 1975.
- SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril cultural, 1982.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v.25, n.1, pp.217-226, 2000.
- TERRA, J.C. **Inovação: quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.
- TERRA, J.C. **10 dimensões da gestão da inovação. Uma abordagem para a Transformação Organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMPIER, M.A.; TAKAHASHI, A.R.W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos Ebape.BR**, v.9, número especial 1, 2011.