



**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
CENTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA
E COMPETITIVIDADE**

FABRÍCIO BLOISI ROCHA

**PROPOSTA DE MODELO PARA GERAÇÃO DE VALOR SUBSTANCIAL E
ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO ACELERADO EM *STARTUPS***

SÃO PAULO
2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

FABRÍCIO BLOISI ROCHA

**PROPOSTA DE MODELO PARA GERAÇÃO DE VALOR SUBSTANCIAL E
ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO ACELERADO EM STARTUPS**

Dissertação apresentada a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento:
Empreendedorismo, Inovação,
Estratégia.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Vasconcelos

SÃO PAULO
2008

Rocha, Fabrício Bloisi.

Proposta de modelo para geração de valor substancial e estratégia de crescimento acelerado em *startups* / Fabrício Bloisi Rocha. - 2008.

Digite aqui o total de folhas f. 107

Orientador: Flávio Vasconcelos.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Planejamento estratégico. 2. Empreendedorismo. 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Empresas - Crescimento. 5. Valor (Economia). I. Vasconcelos, Flávio Carvalho de. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Proposta de modelo para geração de valor substancial e estratégia de crescimento acelerado em startups.

CDU 65.011.8

FABRÍCIO BLOISI ROCHA

**PROPOSTA DE MODELO PARA GERAÇÃO DE VALOR SUBSTANCIAL E
ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO ACELERADO EM *STARTUPS***

Dissertação apresentada a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento:
Empreendedorismo, Inovação,
Estratégia.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Vasconcelos

Data de Aprovação: 02 / 01 / 2008

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Flávio Vasconcelos (Orientador)
FGV - EAESP

Prof. Dr. Luiz Carlos Di Sérgio
FGV - EAESP

Prof. Dra. Suzana Braga Rodrigues
Birmingham Business School

SÃO PAULO
2008

à minha mãe,
pelo incentivo para chegar aqui.

à minha esposa,
pelo apoio ao longo desta etapa.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a minha família, pelo incentivo a continuar estudando e crescendo, e em especial ao apoio durante o mestrado em meio a tantos trabalhos, noites e fins de semana estudando. Obrigado! Agradeço em especial a minha mãe, que sempre incentivou que eu iniciasse o curso de mestrado, ao meu pai, sempre apoiando as idéias novas, e como não poderia deixar de ser a Manuela, Letícia, Priscila, Amanda e Eva.

Agradeço ao amigo Rômulo, pelo incentivo a fazer especificamente o MPA da FGV/EAESP. Rômulo estava certo e este era o curso certo para mim. Obrigado pelo conselho!

Agradeço aos muitos novos amigos do MPA, pela paciência, companheirismo e ótimos momentos. Certamente os novos amigos são uma das grandes heranças do MPA. À Adriana, Renata, Luisa, Castanheira, Adriano, Suzana, Rodrigo, Daniel, André, Bruno, Rigato, Pedrão, Frutig, Carioca, Henrique, Cima, Harada, Charles, Cherubim, Fabiano, Fábio, Carreti, Muraro, Camhaji, ENPJ, Luiz, Torii, MV, Ismelon, Kawai, Socó, Iago, Hamilton, Maradei, Sussumu, Paulo, Arruda, Pedro, Floret e Luis Henrique, meu obrigado. Desde já ficam saudades e a certeza de que continuaremos nos encontrando!

Agradeço ao professor Flávio Vasconcellos, meu orientador, pelo apoio a inovação, não apenas no tema, mas principalmente nas idéias, na estrutura, na forma, no incentivo a ousadia e ao arrojo, na liberdade para tentar fazer o novo mesmo conhecendo os riscos. Com este apoio ao pensar diferente, pude trabalhar nesta dissertação aberto a inovações, o que foi não só gratificante, como trouxe resultados muito positivos para mim enquanto empreendedor. Espero que no futuro este trabalho seja útil também para outros empreendedores.

Agradeço aos meus grandes amigos da Unicamp e de Salvador. Apesar de eu ter sumido completamente por 2 anos eles ainda me ligam. Obrigado e espero que vocês estejam todos por aí ainda...

Agradeço ao time da Compera que teve paciência comigo durante todo o mestrado, incluindo o Fábio, o Jair, o Marcelo Romeiro e o Luiz Eugênio. Agradeço a minha equipe – Stecca, Robinson, McMillan, di Santi, Tooru, Edvaldo, Hilário – e ao seu pessoal não só por apostar em nosso projeto mas por fazê-lo funcionar, especialmente enquanto eu precisava dividir a atenção com o mestrado. Aproveito para agradecer aos novos sócios, Marcelo, Rafael, Carlos, Fábio, Arthur, Leonardo, por compartilharem dos valores e sonhos de criar uma grande empresa juntos.

Agradeço aos empresários com quem estou sempre trocando idéias e experiências e sempre aprendendo, em especial ao Daniel/DirectTalk, ao Eduardo/Movile, ao César/Ci&T, ao Pablo/Inmetrics, entre tantos outros.

Agradeço ao Dr. Matias Spektor, pela importante revisão e discussão de caminhos para a dissertação, mas, sobretudo pelos 15 anos de apoio às minhas idéias. Obrigado!

Agradeço a Vânia pela revisão da tese e apoio na reta final, com maior paciência e cuidado do que eu jamais faria... Obrigado!

Agradeço aos professores da FGV EAESP pelo conhecimento e inspiração – o curso do MPA foi muito importante para mim enquanto empreendedor, profissional e pessoa, e os professores foram fundamentais nesta jornada. Espero manter contato.

Por fim agradeço a todos os amigos que participaram diretamente ou indiretamente desta jornada nos últimos 2 anos e meio – sem seu apoio e confiança não teria sido possível dar mais este gratificante passo.

RESUMO

A importância das *startups* para a dinamização e geração de valor na economia é inquestionável, e em decorrência disto é igualmente importante a criação de ferramentas que suportem o crescimento destas empresas. O presente trabalho propõe um modelo que descreve o processo de geração de valor significativo a partir de *startups* que obtêm grandes taxas de crescimento, bem como uma estratégia genérica para que estas atinjam taxas de crescimento acelerado. No modelo de geração de valor são propostas dimensões fundamentais para analisar o processo de crescimento (dimensões de Contexto; Mercado; Organização e Indústria), que podem ser utilizadas para facilitar a análise do processo e suas restrições. Na proposta de Estratégia de Crescimento Acelerado é descrita uma configuração estratégica para que as *startups* viabilizem crescimento acelerado através dos seguintes elementos: proposta de inovação de valor; time de empreendedores com experiência na indústria e em vendas; visão de crescimento explícita e compartilhada; políticas de incentivos financeiros e opções de ações; alavancagem através da captação de recursos e a entrada no mercado na fase de crescimento. A proposta teórica foi estruturada com base em revisão bibliográfica, na análise crítica do autor e em sua experiência, com o objetivo de propor uma estratégia e um referencial que aumentem as chances de crescimento de *startups*. Ao final do trabalho, o modelo proposto foi aplicado ao planejamento estratégico de uma *startup* pelo autor e os resultados preliminares são comentados na conclusão.

Palavras-Chave: Estratégia, Empreendedorismo, Inovação, Estratégia de Inovação; Crescimento Acelerado.

ABSTRACT

The startups have an important role for the dynamism and value generation on the economy, therefore it is equally important to create tools that support startup growth. This study proposes startup growth model that describes the process of startups growth that results in substantial value generation. This study proposes also a generic strategy for high-growth startups. In the startup growth model it is proposed fundamental dimensions for analyzing the growth process (Context, Market, Organization and Industry), which can be used to facilitate the analysis of the growth process and its restrictions. In the generic strategy for startups to achieve high-growth this study describes a strategic configuration composed by the following elements: value innovation offer; entrepreneur team with industry specific and sales experience; growth vision shared among all the company; financial incentives and stock options polices; financing from investors to accelerate growth; market entry during the growth phase. This study was prepared based on a bibliographic review and the author experienced analysis with the goal to offer a strategy and a reference model that will contribute to grow startup success rate. This study ends with some preliminary comments on results of the application by the author of the models and tools herein proposed on the strategic planning of a startup.

Keywords: Strategy, Entrepreneurship, Innovation, Innovation strategy, High-Growth.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Ponto de Ramp-up em curva-S de maturidade de Produto.	30
Ilustração 2- Atributos de empresas com crescimento acelerado	34
Ilustração 3 - Atributos de empresas de crescimento acelerado x normal	35
Ilustração 4- Modelo de evolução de pequenas empresas.	37
Ilustração 5 - Curva em S de difusão e tipos Ideais de consumidores	44
Ilustração 6 - Cruzando o abismo entre inovadores e maioria do mercado	45
Ilustração 7 – Exemplo de Diagrama de Dimensão de Mercado.....	48
Ilustração 8 - Pirâmide do Processo de Geração de Valor pela Inovação	49
Ilustração 9 - Detalhamento da Pirâmide de Geração de Valor pela Inovação	50
Ilustração 10 - Espiral Positiva do processo de geração de valor pela Inovação	51
Ilustração 11 - Variáveis que compõem a Pirâmide de Geração de Valor	55
Ilustração 12 - Investimento informal como percentual do PIB do país	57
Ilustração 13 - Número de empresas em mercado emergente	61
Ilustração 14 - Número de IPO's no Brasil.	62
Ilustração 15 - Diagrama de Utterback: fase Fluida x Fase Especifica	63
Ilustração 16 - Curva de Adoção de Rogers	64
Ilustração 17 - Espiral Negativa do processo de geração de valor pela Inovação	67
Ilustração 18 - Elementos da Estratégia para Crescimento Acelerado	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela de grandes ondas de mudança Tecnológica.....	23
Tabela 2 - Tabela de recursos críticos e ciclo de vida de produto.....	29
Tabela 3 - Estratégia de Crescimento Acelerado x Crescimento Normal.....	72
Tabela 4 - Tabela de recursos críticos e ciclo de vida de produto.....	76

SUMÁRIO

1	Introdução	14
1.1	Problema de pesquisa.....	15
1.2	Objetivo	16
1.3	Abordagem metodológica	17
1.4	Estrutura.....	18
2	A importância da Inovação.....	20
2.1	Capitalismo e Ciclos de Inovação	22
2.2	Empreendedorismo e Estratégia	24
3	Tipos de Inovação e difusão	26
3.1	Difusão da Inovação.....	27
4	Da inovação ao crescimento (ramp-up)	29
4.1	Crescimento de empresas iniciantes.....	31
4.2	Características de empresas de crescimento acelerado.....	33
4.3	Modelos de Crescimento para empresas iniciantes.....	35
5	Estratégia, Vantagem competitiva e Inovação	39
5.1	Estratégias genéricas – Posicionamento Estratégico.....	41
5.2	Estratégias de inovação	41
5.3	Estratégias para difusão de inovações.....	43
5.4	Estratégias para crescimento em empresas iniciantes	46
6	Modelo do Processo de geração de valor a partir da Inovação	48
6.1	O Processo de geração de valor	50
7	Dimensões do Modelo de geração de valor a partir da Inovação	55
7.1	As variáveis que compõem cada dimensão	55
7.2	Dimensão do Contexto.....	56
7.3	Dimensão Organizacional	59
7.4	Dimensão da Indústria	60
7.5	Dimensão do Mercado	63
7.6	Hipóteses de Não geração de valor	65

8	Estratégia para Crescimento Acelerado em Startups	69
8.1	Definição do objetivo estratégico de crescimento acelerado.....	69
8.2	Estratégia para crescimento acelerado em <i>startups</i>	70
8.3	Contexto para Crescimento Acelerado.....	72
8.4	Proposta de Valor para Crescimento Acelerado	73
8.5	Equipe para Crescimento Acelerado.....	74
8.6	Financiamento para Crescimento Acelerado	78
8.7	Timing para Crescimento Acelerado	79
9	Conclusão	81
9.1	Proposta de modelos	81
9.2	Alguns destaques no modelo	83
9.3	Da teoria a prática: Resultados da aplicação dos modelos propostos	84
10	Limitações da pesquisa E próximos trabalhos	89
11	Referências Bibliográficas	90
	Glossário	95
	Apendice A – Referências para introdução ao tema	98
	Apendice B – Roteiro para entrevista: modelo do processo de geração de valor	99
	Apendice C – Modelo para entrevista: Estratégia para Crescimento Acelerado	106

1 INTRODUÇÃO

“O Valor econômico de um único gênio industrial é suficiente para cobrir as despesas de educação de toda uma cidade, pois uma única idéia (...), aumenta tanto a capacidade produtiva da Inglaterra quanto o trabalho de cem mil homens!”.

Marshall. 1880.

É grande a importância da inovação para o desenvolvimento econômico e para a competitividade das empresas (PORTER, 1999; SCHUMPETER, 1984). Embora não exista uma regra clara do impacto da inovação na economia e na competitividade, muitas são as pesquisas que desenvolvem o tema, buscando desde o impacto da inovação na competitividade (ANDREASSI, 1999; BRITO, BRITO, & MORGANTI, 2005; MOTOHASHI, 1998), até o estudo da história da inovação e de indústrias que sequer existiam antes da introdução de uma determinada inovação (UTTERBACK, 1994; FREEMAN, 1982; KIM & MAUBORGNE, 2005).

Para Schumpeter, “o impulso fundamental que mantém o movimento da máquina capitalista decorre dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial” (SCHUMPETER, 1984). Schumpeter defende que a inovação é necessária ao funcionamento do sistema econômico capitalista. É tamanha a importância que ele atribui à inovação que, em sua visão, a sua estagnação nas empresas resultaria no colapso do sistema capitalista. Outras abordagens Neo-Schumpeterianas vão mais longe e creditam à difusão de grandes inovações a força motora dos grandes ciclos econômicos.

Os novos negócios (*startups*) ocupam lugar de destaque na visão de Schumpeter. Estas empresas forçam o sistema a se renovar através de inovações no processo de “Destruição Criativa”, onde as estruturas existentes são substituídas por novas empresas, produtos, processos e mesmo novas indústrias inteiras são criadas substituindo e alterando o status anterior. As *startups* de base tecnológica têm sido de grande importância para o crescimento de algumas indústrias em especial, como as indústrias de semicondutores, comunicação, biotecnologia e Internet (HITT, 2005).

A maior parte dos novos negócios baseados em inovação, entretanto, não realiza seu potencial de grande geração de valor. Certamente o fracasso de muitas das empresas deve-se a ineficiências produtivas, expostas pela competição com outras empresas mais eficientes do mercado. Outras estão sujeitas às ineficiências do ambiente em que estão, a uma estratégia inadequada, ou a outras restrições a que estão submetidas. Por fim diversas *startups* simplesmente não possuem objetivos de grande crescimento.

Carter reforça que as tipologias clássicas de estratégias não se adequam a novos negócios (CARTER, STEARNS, & REYNOLDS, 1994), abrindo espaço para novas discussões sobre tipologias de estratégias para novos negócios. Entender este processo de crescimento e geração de valor, bem como seus gargalos, tem grande importância, pois o sucesso de *startups* de grande potencial de geração de valor gera grandes benefícios para a economia nacional.

1.1 Problema de pesquisa

Sabendo-se da importância da Inovação para o desenvolvimento econômico, bem como do potencial de empresas inovadoras de bases tecnológicas para criar valor substancial a partir de seus produtos, tendo um efeito cascata positivo na economia nacional, pode-se perguntar por que este processo positivo ocorre de forma tímida nas empresas brasileiras em relação a outros clusters globais de tecnologia, e em especial a região denominada de Vale do Silício, nos Estados Unidos. Segundo o Global Entrepreneurship Monitor (GEM), o Brasil é um dos 7 países com maior taxa de empreendedorismo entre os países analisados (BASTOS Jr., GRECO, HOROCHOVSKI, MACHADO, & SCHLEMM, 2005). Entretanto, apenas 1,8% dos novos negócios estabelecidos no Brasil possuem alta taxa de crescimento (mais de 20 postos de trabalho após 3,5 anos de vida). A média global de negócios com alta taxa crescimento é de 6,0% (AUTIO, 2007).

Diante disto, surge o questionamento central que esta pesquisa pretende explorar:

Como funciona o processo de crescimento substancial de startups, e quais são as opções de estratégia genérica que possibilitem a estas empresas atingir grandes taxas de crescimento e geração de valor?

No desenvolvimento desta questão, são tratadas ainda outras questões correlatas:

- Quais são os principais elementos do processo de geração de valor que possam ser estudados em busca de restrições ao crescimento de startups no Brasil?
- Quais são as restrições chave para o crescimento acelerado de *startups* brasileiras?

1.2 Objetivo

O objetivo geral desta pesquisa é:

Propor um modelo que descreva o processo de crescimento de startups e um modelo de estratégia genérica para crescimento acelerado para startups de base tecnológica.

Outros objetivos derivados a partir deste modelo são:

- Consolidar informações sobre estratégia e inovação de forma a oferecer suporte teórico a empreendedores que tenham como objetivo criar valor substancial em seus projetos.
- Propor uma estratégia de crescimento acelerado que possa oferecer suporte aos empreendedores em relação à estrutura de sua empresa e que aumente suas chances de criar um empresa de grande crescimento.
- Propor um modelo para o processo de crescimento e amadurecimento de *startups*, que possa ser utilizado como referência para a discussão do tema.
- Com base no modelo propor hipóteses para as principais limitações enfrentadas por empreendedores no Brasil e que resultam nos principais gargalos para o crescimento acelerado das *startups* brasileiras.

- Contribuir com elementos para a criação de uma ferramenta capaz de diagnosticar o potencial de uma empresa para gerar valor substancial.

Vale destacar o objetivo de propor um modelo para o processo de crescimento e amadurecimento de *startups*. Modelos são úteis não apenas para prever o futuro, mas também para criar consenso e alinhar a estrutura de pensamento das partes envolvidas, reforçando as percepções comuns destas e criando “modelos mentais” compartilhados. A utilização de modelos existentes e compartilhados contribui para a tomada de decisões em grupo, permitindo aos membros deste harmonizar sua percepção da realidade e aumentar sua capacidade de comunicação. O autor acredita que a discussão de crescimento de *startups* carece de modelos comuns, amplamente aceitos, base para criar um alinhamento de percepção sobre o processo. Desta forma, uma contribuição que se pretende para esta dissertação consiste em oferecer um modelo – fruto de uma análise e adaptação sobre a bibliografia – que possa ser utilizado por empreendedores, investidores, acadêmicos e governo, resultando em uma percepção compartilhada do processo e de suas variáveis e, conseqüentemente, aumentando sua capacidade de trabalhar em conjunto sobre o tema.

1.3 Abordagem metodológica

O presente trabalho tem como objetivo uma proposta teórica que visa contribuir para o desenvolvimento da teoria, assim como facilitar a percepção do fenômeno de crescimento acelerado de *startups* e de opções estratégicas que levem a este crescimento. Para atingir este objetivo, fez-se a opção de utilizar como base a análise da teoria e literatura existentes sob a ótica da experiência do autor para propor hipóteses, modelos e estratégias úteis para a compreensão do tema escolhido.

Adicionalmente, realizadas entrevistas informais para validação e discussão do modelo. Foram preparados formulários para entrevistas de validação do modelo e estes serão aplicados em um trabalho posterior, sendo incluídos apenas para referência futura.

O foco em uma proposta teórica permitiu o desenvolvimento livre de ferramentas de suporte ao processo analisado, usando-se como base a bibliografia existente, a experiência do autor e entrevistas informais e realizando-se ajustes na trajetória do trabalho, com o objetivo de torná-lo acima de tudo um documento útil a acadêmicos e a empreendedores interessados no tema. Esta decisão postergou a verificação empírica da teoria aqui proposta através de entrevistas para trabalhos futuros.

Uma peculiaridade importante deste trabalho, entretanto, foi a possibilidade de explorar a experiência e a atuação do autor na área de empreendedorismo e *startups*. O autor deste trabalho atua como principal executivo e sócio-fundador de uma *startup* com as características adequadas para a utilização dos modelos desenvolvidos nesta dissertação.

Desta forma a validação empírica do modelo pode ser avaliada sob a ótica de sua aplicação prática e direta na referida empresa. Esta abordagem, apesar de específica, nos permite avaliar a aplicabilidade do modelo proposto e sua real utilidade e resultados. Na Conclusão desta dissertação estão listados os impactos de sua aplicação nesta empresa e considerações sobre seus benefícios.

1.4 Estrutura

O presente documento está organizado em 11 capítulos que exploram o objetivo da pesquisa.

Os capítulos 2 e 3 são introdutórios, introduzindo conceitos necessários para a elaboração da tese. O Capítulo 2 explora a importância da inovação e de seus impactos na economia nacional, em ganhos de eficiência e produtividade e em vantagens competitivas para empresas, destacando o impacto da Inovação nos grandes ciclos econômicos e a visão Schumpeteriana da importância do empreendedor. O Capítulo 3 classifica os tipos de inovação, desde as inovações incrementais até as inovações radicais, finalizando por descrever uma estrutura de Tipos Ideais de consumidores, desde os pioneiros que fazem questão de experimentar primeiro uma inovação até os consumidores que adiam tanto quanto possível a adoção de uma inovação.

O Capítulo 4 analisa as fases de maturidade de uma *startup*, bem como explora as características distintas que uma mesma empresa deve possuir ao sair de uma fase para a outra do seu ciclo de maturidade. Já o Capítulo 5 introduz o tema “estratégia e crescimento” de startups, descrevendo as principais correntes sobre o tema estratégia e as principais referências no tema de estratégias para lidar com novas empresas e novos mercados. Ambos os capítulos usam conceitos consolidados sobre ciclo de vida e estratégia agrupados de maneira a contribuir para os modelos expostos nos capítulos seguintes.

Os Capítulos 6 e 8 apresentam as contribuições centrais deste trabalho, incluindo a apresentação do modelo de processo de geração de valor substancial a partir de uma *startup* inovadora (capítulo 6) e a proposta de uma estratégia para crescimento acelerado em *startups* inovadoras (capítulo 8), propondo um guia referencial estratégico que possa aumentar as chances destas empresas de obterem o crescimento acelerado. O Capítulo 7 detalha as informações do modelo apresentado.

O Capítulo 9 apresenta as conclusões gerais, resumizando as idéias descritas nesta dissertação, enquanto o capítulo 10 descreve as principais limitações deste trabalho e propõe oportunidades para seu desenvolvimento em trabalhos futuros. Esta pesquisa se encerra com o Capítulo 11, no qual são listadas as referências bibliográficas utilizadas e com o Glossário, onde estão listadas as definições de termos técnicos, de sentido obscuro ou em idioma estrangeiro utilizados neste trabalho.

Vale por fim destacar os conteúdos dos Apêndices, que incluem um guia de leitura de alguns livros e documentos da bibliografia que podem ser utilizados por empreendedores ou pesquisadores como uma lista rápida para buscar informações sobre as etapas listadas no modelo proposto (vide Apêndice A), bem como os formulários de entrevistas a serem utilizados na validação do modelo em trabalhos futuros.

2 A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO

“Normalmente se vê o problema de como o capitalismo administra as estruturas existentes, enquanto o relevante é saber como ele as cria e como as destrói”. Joseph A. Schumpeter.

A inovação é a base para o desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1984) e para a competitividade das empresas (PORTER, 1999). Diversas pesquisas foram realizadas, e outras ainda serão, com o objetivo de determinar esta exata relação, seja no aumento da receita das empresas (ANDREASSI, 1999), no aumento de seus lucros (BRITO, BRITO, & MORGANTI, 2005), na criação de vantagens competitivas sustentáveis ou mesmo no desenvolvimento da economia. Outras pesquisas foram realizadas tendo como escopo descrever o impacto da inovação na criação de indústrias que eram irrelevantes ou sequer existiam, e que se transformaram em indústrias de grande porte e relevância em algumas décadas, como as indústrias da máquina de escrever, do automóvel, do *disk-driver*, dos semicondutores e das lâmpadas incandescentes (UTTERBACK, 1994), bem como as indústrias do rádio, da TV e dos computadores (FREEMAN, 1982). Apesar destas pesquisas, não existe ainda um modelo amplamente aceito que determine o impacto da inovação nos resultados de uma empresa ou na economia.

Algumas conclusões, ainda preliminares, indicam que empresas que conseguem se diferenciar através de inovações podem conseguir vantagens competitivas que lhes permitirão se posicionar melhor frente a seus concorrentes na forma de maior produtividade (MOTOHASHI, 1998), maior taxa de crescimento da receita (BRITO, BRITO, & MORGANTI, 2005), aumento de faturamento em novos produtos (ANDREASSI, 1999), ou mesmo explorando novos mercados (KIM & MAUBORGNE, 2005). A maior parte destes estudos carece de resultados fortemente significantes, indicando que, apesar de haver indícios desta relação, ainda não se conseguiu modelar adequadamente o impacto do investimento em inovação no resultado das empresas.

A inovação também é apontada como de grande importância para conduzir países a um nível de crescimento econômico contínuo. Porter (1999) destaca que a

competitividade de um país depende da capacidade de sua indústria de inovar e melhorar. Com base nesta visão, um Sistema Nacional de Inovação bem estruturado é capaz de mudar a trajetória tecnológica de um país e contribuir para seu desenvolvimento econômico, constituindo oportunidade para países em desenvolvimento acelerarem sua economia (OLIVEIRA G. B., 2001). É possível, ainda, atribuir uma maior importância às políticas e estruturas regionais, atribuindo aos *clusters* (aglomerados locais) a capacidade de contribuir para o crescimento contínuo e de competitividade de uma indústria. Na definição de *clusters* apresentada por PORTER (1999), altos índices de inovação são pré-requisitos para a definição de um *cluster*. Outro estudo do mesmo autor encontra forte correlação entre inovação (medido em registros de patentes) e renda local (PORTER, 2003), demonstrando benefício para a economia local do investimento em inovação. Segundo Di Serio, a inovação mostra-se fundamental para a criação de prosperidade para a economia nacional (DI SERIO L. C., 2007).

É possível avaliar o impacto da inovação em empresas dos mais diversos segmentos, mesmo quando não ligadas a atividades tecnológicas. Nestas empresas, estudos apontam benefícios da inovação na produtividade através da introdução de novos produtos e processos (MOTOHASHI, 1998) ou em ganhos de participação de mercado (DI SERIO & LEITE, 2003). Vale ressaltar que Di Serio e Leite destacam que o investimento em inovação possui alto grau de risco e pode levar a soluções que não se firmarão como padrão tecnológico, reforçando, por conseguinte, a existência de risco associado ao investimento em inovação. Brito e Vasconcelos destacam que a escola austríaca, baseada nos trabalhos de Carl Menger, Joseph Schumpeter, Ludwig Von Mises e Friedrich Hayek, atribui ao conhecimento e à capacidade de inovação o caráter de principais fatores de sucesso, em meio a um mercado sujeito ao desequilíbrio e a instabilidade, provocados pelas constantes descobertas de novas oportunidades (BRITO & VASCONCELOS, 2004). Apesar dos autores destacarem que a escola austríaca não é a única escola que explica as fontes de vantagem competitiva, a pesquisa conclui que um desempenho corporativo superior ou inferior não é um fato raro e que é estatisticamente clara a presença de vantagem competitiva em algumas empresas em detrimento de outras.

Um conceito derivado da inovação é o de Inovação de Valor (KIM & MAUBORGNE, 2005), que destaca as inovações que são percebidas como fontes de grande valor para os consumidores, em detrimento de inovações tecnológicas que não possuem benefícios claros para estes. Kim e Mauborgne definem a inovação de valor como uma inovação que oferecem saltos de valor para os compradores e para as próprias empresas, e assim tornam a concorrência irrelevante, contribuindo para uma nova fase de prosperidade para a empresa.

Estabelecer com maior precisão a relação entre inovação, competitividade e crescimento econômico consiste, portanto, em uma importante área de pesquisa.

2.1 Capitalismo e Ciclos de Inovação

No estudo da importância da inovação, segundo a visão baseada nos estudos de Schumpeter, destaca-se a importância da empresa capitalista, e em especial do empresário empreendedor como força motriz do sistema econômico capitalista. Segundo Schumpeter, “o impulso fundamental que mantém o movimento da máquina capitalista decorre dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial” (SCHUMPETER, 1984). Schumpeter coloca a inovação como necessária ao funcionamento do sistema econômico capitalista. É tamanha a importância da inovação em sua visão que a estagnação das empresas resultaria no colapso do sistema capitalista.

Para Schumpeter, o empresário empreendedor participa de um processo constante de Destruição Criativa, no qual a busca por novos produtos, processos e mercados irão sucatear as estruturas existentes e criar em seu lugar novas estruturas, permitindo um novo ciclo de crescimento e, com este, um novo ciclo de prosperidade.

Este processo cria ainda vantagens competitivas para o inovador, viabilizando uma posição chamada pelo autor de “monopolista”, em que o empresário pode auferir lucros que paguem pelos investimentos e riscos da inovação. O ciclo de prosperidade criado pela inovação irá terminar quando desaparecerem as posições

monopolistas derivadas desta inovação bem como a inovação tenha sido difundida. Será então a vez das estruturas atuais serem novamente sucateadas por novos ciclos de inovação em novos processos de destruição criativa.

O comportamento do empresário empreendedor, definido por Schumpeter, é diferente do comportamento dos grandes grupos capitalistas, que buscam rendimentos fiduciários e possuem menor atração pelo risco, implementando a inovação de forma burocrática (SCHUMPETER, 1984). Esta visão de Schumpeter não é consenso. Freeman, por exemplo, considera a profissionalização das estruturas de P&D como um evento positivo e necessário, diante da maior complexidade para inovar nos novos ramos da ciência (FREEMAN, 1982).

Outras abordagens Neo-Schumpeterianas vão mais longe e creditam à difusão de grandes inovações a força motora dos grandes ciclos econômicos, conforme pode ser visto na tabela abaixo seguinte.

Ondas Longas de Mudanças Tecnológicas

Ondas de Mudança Tecnológicas	Transporte e Comunicação	Energia
1a. Revolução Industrial (1780-1830)	Canais, estradas de Carroças	Roda D'água
2a. Revolução Industrial (1830-1880)	Estrada de Ferro, telégrafo	Energia a Vapor
Idade da Eletricidade (1880-1930)	Ferrovias (aço), Telefone	Eletricidade
Idade da Produção em Massa (1930-1980) - Fordismo	Rodovias e Radio	Petróleo
Idade da Microeletrônica (1980-???)	Redes Convergentes de Telecomunicações e Multimídia	Petróleo e gás
Tecnologias Ambientais, saúde (???)	Telemática, teletrabalho	Energia renovável

Tabela 1 - Tabela de grandes ondas de mudança Tecnológica

Fonte: Freeman (1997), extraído de Tigre (2006).

Segundo Freeman (1974, apud TIGRE, 2006), a difusão da inovação está no centro dos movimentos cíclicos da economia mundial, sendo exemplos importantes deste entendimento, o impacto da difusão de inovações como Energia a Vapor, Estrada de Ferro e Telégrafo na 2ª. Revolução Industrial, entre outros ciclos explorados pelos Neo-Schumpeterianos – vide quadro acima.

Outros autores propõem uma relação entre gastos em P&D (Pesquisa & Desenvolvimento) e a competitividade global do setor industrial. Em uma comparação entre o investimento em P&D no Brasil e nos países desenvolvidos, pode-se verificar que indústrias nas quais o Brasil está mais bem posicionado no mercado global possuem empresas de controle nacional e maior investimento em inovação como, por exemplo, os setores de Aeronaves, Papel e Celulose e Petróleo (TIGRE, 2006). Brito, Brito e Morganti estabelecem, com sucesso, a correlação entre o investimento em P&D e o crescimento no faturamento das empresas (BRITO, BRITO, & MORGANTI, 2005). Andreassi encontra correlação positiva entre investimentos em P&D e faturamento com novos produtos (ANDREASSI, 1999).

Neste contexto, fica explícita a importância de compreender os processos de inovação, pois estes são a chave para os ciclos econômicos, bem como para a prosperidade econômica, reforçando a importância da inovação para a sociedade.

2.2 Empreendedorismo e Estratégia

O processo de definição de estratégia em novos negócios necessita lidar com um nível de incerteza e risco muito superiores ao processo de definição de estratégia em indústrias maduras. McGrath modela esta incerteza ao descrever o processo de empreendedorismo como uma opção real (McGRATH, 2006). Em seu modelo, a autora descreve o processo de empreendedorismo como uma opção real, na qual o empreendedor e os sócios originais fazem um investimento em um projeto que pode ser abandonado caso não crie valor significativo, tendo como perda apenas o investimento inicial, ou pode ser exercido através da venda ou de novos investimentos, caso o projeto tenha sucesso.

A autora descreve o empreendimento como uma opção que é criada sob alta incerteza, que tem sua incerteza reduzida ao longo de sua vida útil, para entrar nas fases de exercício ou término da opção. Ao adotar esta postura, a autora reforça que a incerteza do empreendedorismo é ao mesmo tempo sua fonte de valor, assim como nas ferramentas baseadas em opções; reforça, também, que um fracasso pode ser um preço a ser pago para se conseguir uma informação não disponível de

nenhuma outra forma, e isto pode fazer parte do cenário. No cenário de incertezas crescentes que acompanha o mundo dos negócios, esta abordagem reforça a importância do empreendedorismo como estratégia para lidar com um ambiente incerto, onde modelos de previsão habituais podem não ser viáveis.

OLIVEIRA (2003) destaca que em pesquisa realizada junto a *startups* de base tecnológica, foi observado um processo de definição de estratégia e de inovação emergente é formulado ao longo da trajetória da empresa, exigindo desta flexibilidade para se adaptar a cada passo de sua história, em contraposição à percepção de estratégia competitiva e de inovação como algo planejado *a priori*. Esta visão está alinhada com a de Porter de que “a característica essencial de uma indústria emergente (...) é que não existem regras neste jogo” (PORTER, 1988, p. 207), bem como a de Schumpeter de “Destruição Criativa” (SCHUMPETER, 1984). Carter conclui, através de uma pesquisa com 2.500 empresas jovens, que as tipologias clássicas de estratégia não se adequam perfeitamente a novas empresas e novos mercados (CARTER, STEARNS, & REYNOLDS, 1994), havendo, portanto, uma oportunidade para o desenvolvimento de novas estratégias focadas em empresas nesta fase.

3 TIPOS DE INOVAÇÃO E DIFUSÃO

O estudo das inovações e de suas características permitiu a categorização destas inovações entre Inovações Evolutivas e Inovações Radicais (UTTERBACK & ABERNATHY, 1988). As inovações evolutivas são, em sua maior parte, realizadas por grandes empresas, que aprimoram produtos, processos e serviços existentes. As inovações radicais, por sua vez, tendem a ocorrer em empresas menores, com ambiente mais criativo e processo de criação fluido, favorecendo a inovação.

Outra forma de compreender os tipos de inovação é quanto ao impacto nas competências existentes na indústria, entendendo-se por competência os conhecimentos adquiridos e processos necessários para explorar uma tecnologia (TUSHMAN & ANDERSON, 2004). As inovações radicais, puxadas por novas firmas, tendem a destruir as competências atuais das firmas líderes, fazendo com que o conhecimento em processos e produtos associados à tecnologia atual perca seu valor quando introduzida a nova tecnologia, exigindo do mercado que inicie uma nova etapa de capacitação. Já as inovações evolutivas possuem a característica de aprimorar as competências atuais, mantendo o valor do conhecimento das firmas líderes que dominam o ciclo tecnológico atual. Do ponto de vista de turbulência (incerteza, ambigüidade) do ambiente, as inovações radicais aumentam a turbulência do ambiente e estão associadas a ambientes turbulentos, enquanto as inovações evolutivas estão associadas à redução contínua da turbulência do ambiente (TUSHMAN & ANDERSON, 1986).

Outra forma de categorizar as inovações foi proposta por Christensen, onde as inovações são classificadas como disruptivas ou incrementais (CHRISTENSEN, 2000). O conceito de inovação disruptiva é próximo do conceito de inovação radical de Tushman, sendo que Christensen acrescentou a idéia de que este tipo de inovação é uma solução usualmente mais simples, mais barata e com *performance* inferior à tecnologia dominante no momento inicial da tecnologia inovadora. Com o tempo e o sucesso da tecnologia, a inovação disruptiva melhora sua *performance* até ser viável para o mercado principal (*mainstream market*), desbancando então a tecnologia dominante em virtude de suas vantagens de custo e simplicidade.

As inovações disruptivas (ou radicais) permitem explorar novos mercados e oferecem grandes oportunidades de crescimento às empresas que conseguem levá-las ao mercado e se beneficiar de seu rápido crescimento. Empresas explorando novos mercados não exigem escala para iniciar suas operações e, em geral, têm uma baixa necessidade de capital. Ainda assim, a maior parte do investimento em inovação se dá em inovações incrementais – em geral mais simples e com menor risco e retorno. Utterback reforça a importância das inovações incrementais, pois elas são necessárias para que a tecnologia ganhe escala e se torne relevante (UTTERBACK & ABERNATHY, 1988).

3.1 Difusão da Inovação

A difusão é um tipo de comunicação estabelecida com o objetivo de atingir uma compreensão comum e onde a mensagem possui uma idéia nova para os participantes da comunicação (ROGERS, 1995). Ao analisar uma inovação e seu potencial para gerar valor substancial, é necessário avaliar o potencial e velocidade de difusão desta inovação. As características de difusão de uma inovação serão muito importantes para sustentar uma estratégia de grande crescimento.

O estudo da difusão da inovação avalia as características de tal processo, tentando estabelecer padrões de difusão que expliquem por que algumas inovações são lançadas e em apenas uma década atingem milhões de consumidores (por exemplo o telefone celular, o videogame Nintendo, entre outras), enquanto dezenas de outras são simplesmente esquecidas. Segundo Rogers, as características da Inovação explicam entre 49% e 87% da velocidade de sua difusão.

Com o objetivo de avaliar o potencial de difusão de um produto inovador, Rogers (ROGERS, 1995) propõe a análise do potencial das seguintes características de produto:

- Vantagens Relativas (benefícios): benefícios econômicos ou sociais em comparação com as opções existentes
- Compatibilidade: compatibilidade com valores socioculturais, crenças, idéias já existentes e necessidades existentes.

- Complexidade: dificuldade pra entender e usar.
- Facilidade de testar gratuitamente: possibilidade de usar de forma limitada antes de comprar.
- Observabilidade: facilidade de visualizar e entender o resultado de uma inovação por outras pessoas

Entender como a proposta de valor de uma *startup* pode se difundir seguindo este critério é um importante passo para analisar seu potencial.

4 DA INOVAÇÃO AO CRESCIMENTO (RAMP-UP)

Segundo Utterback, nos estágios iniciais de uma indústria, as firmas tendem a ser pequenas e a entrada no mercado é relativamente fácil (UTTERBACK & ABERNATHY, 1988). Quando um padrão dominante emerge, barreiras de entrada começam a crescer e aumentam a escala e o capital necessários para produzir competitividade. Freeman complementa esta visão listando os recursos críticos para uma empresa em cada fase do ciclo de vida de um produto, conforme tabela abaixo (FREEMAN, 1982). As características das empresas para obter sucesso na fase inicial de um mercado são distintas das características de uma empresa de sucesso na fase de maturidade de um mercado (TIGRE, 2006). Tigre reforça que as firmas devem adequar sua estratégia competitiva ao padrão de concorrência do setor.

Recursos críticos em cada fase do ciclo de vida de produto

Recurso/Fase	Inicial	Crescimento	Maturidade
Capacitação Crítica	Tecnologia de produto	Marketing, serviços, processos	Tecnologia de processos
RH Crítico	Engenheiros, cientistas	Gerência	Mão de obra especializada
Estrutura da indústria	Entrada baseada em know-how	Fusões e Aquisições	Concentrada
Necessidade de Capital	Baixa	Alta	Alta
Poder de barganha dos compradores	Baixo (novidades comandam preços)	Alto (concorrência)	Médio/Alto (oligopólio x concorrência?)

Tabela 2 - Tabela de recursos críticos e ciclo de vida de produto

Fonte: Freeman (1982).

Porter chama os mercados caracterizados por produtos em sua fase inicial de Indústrias Emergentes (PORTER, 1988). Segundo o autor, a característica essencial das indústrias emergentes é que não existem regras do jogo, situação que traz grandes incertezas e grandes oportunidades para os participantes destes mercados.

Apesar das restrições de capacidade de investimento e estrutura das pequenas empresas, estas têm sido de grande importância para o crescimento de diversas indústrias, como as de semicondutores, comunicação, biotecnologia e Internet (HITT, 2005). Hitt atribui esta importância à capacidade destas empresas de produzir e administrar a inovação.

Novos negócios com alto potencial de crescimento são importantes também para a criação de emprego. Segundo o relatório do Global Entrepreneurship Monitor (GEM), apenas 3,4% das novas empresas tem a expectativa de criação de mais do que 50 postos de trabalho em 5 anos (AUTIO, 2007). Ainda assim, este subconjunto de empresas que esperam altas taxas de crescimento, é responsável pela expectativa de aproximadamente 60% dos novos empregos. Ainda que as expectativas dos empreendedores sejam otimistas, é clara a importância dos negócios de rápido crescimento na criação de novos postos de trabalho.

Sabe-se que, para um negócio evoluir da fase inicial até a fase da maturidade, este passa por diversos estágios com características, fatores críticos e competências requeridas diferentes. A ilustração abaixo registra o ponto de “ramp-up”, onde o negócio está em franca expansão, saindo da fase inicial e em direção à fase da maturidade, segundo o modelo de Curva-S para maturidade de um produto.

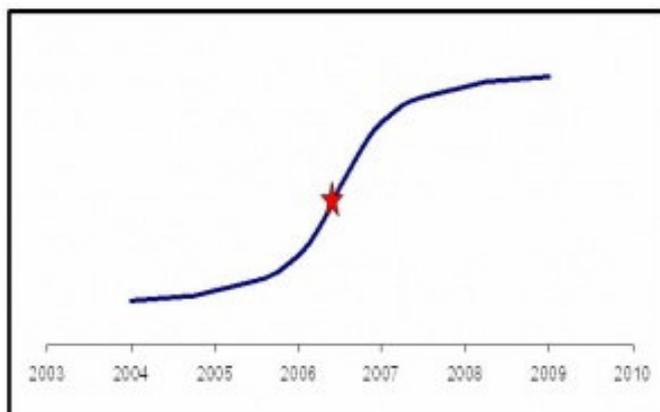


Ilustração 1 - Ponto de Ramp-up em curva-S de maturidade de Produto.

Fonte: Elaborado pelo autor.

São vários os motivos que levam os novos negócios baseados em inovações a não superar o Ponto de Rampup. Segundo TIGRE (TIGRE, 2006):

“Muitas empresas fracassam por apostar que a superioridade do produto vai garantir mercado. Falso: Isto é apenas uma das variáveis. É necessário avaliar o padrão de competição do mercado; a base instalada, o aprisionamento dos clientes, a rivalidade das empresas, ritmo de inovações, as escalas requeridas, as vantagens competitivas sustentáveis, o ambiente econômico, entre outros fatores.”

4.1 Crescimento de empresas iniciantes

A maior parte dos novos negócios baseados em inovação, entretanto, não realiza seu potencial e não atinge o resultado e a grande geração de valor potencial do negócio, chegando à fase de maturidade. Não existem muitos estudos que exibam estatísticas de taxas de sucesso e de grande crescimento entre a totalidade das *startups* inovadoras, pode-se, no entanto, analisar a frequência de sucesso entre a totalidade de empresas criadas.

Vários artigos analisam a extensa literatura sobre o crescimento acelerado de empresas e o crescimento de empresas emergentes (GILBERT, MCDOUGALL, & AUDRETSCH, 2006; DAVIDSSON, ACHTENHAGEN, & NALDI, 2005; BARRINGER, JONES, & NEUBAUM, 2005; BARRINGER & JONES, 2004), evidenciando que a enorme maioria das novas empresas permanece pequena por toda sua trajetória. Entre as empresas americanas, apenas 3,5% das 700.000 empresas criadas anualmente crescem o suficiente para se tornarem grandes empresas ou parte de uma grande empresa (GILBERT, MCDOUGALL, & AUDRETSCH, 2006).

Um estudo do Global Entrepreneur Monitor (GEM) afirma, ainda, que apenas 1,7% dos novos empreendedores aspiram que sua empresa possua um dia mais que 100 postos de trabalho (AUTIO, 2007). A mesma pesquisa reforça que uma grande parte dos empreendedores irá iniciar um negócio por necessidade, e que 70% dos novos negócios não têm expectativa de criar nem apenas 1 emprego além do próprio empreendedor.

Vários autores reforçam a importância do time de empreendedores fundadores para o crescimento da empresa.

Um fator recorrente nas pesquisas sobre crescimento de empresas emergentes é a motivação do empreendedor para o crescimento através de uma estratégia objetivando explicitamente o crescimento. Empreendedores que acreditam e desejam o crescimento, colocando-o como um objetivo importante da empresa, aumentam as chances de crescimento da empresa.

Empreendedores com grande aspiração ao crescimento (BARRINGER, JONES, & NEUBAUM, 2005; GUNDRY & GUNDRY, 2001; BAUM, LOCKE, & KIRKPATRICK, 1988), com experiência no mercado – sobretudo nas áreas de negócio e comercial (HEIRMAN & CLARYSSE, 2006; BARRINGER, JONES, & NEUBAUM, 2005; BARRINGER & JONES, 2004), com histórico de trabalho em conjunto (EISENHARDT & SCHOONHOVEN, 1990), ou com todas estas características, possuem maiores chances de sucesso no novo empreendimento.

A estratégia da empresa também é apontada como importante fator para o crescimento.

A decisão de fase de entrada no mercado influencia as chances de crescimento de uma empresa (EISENHARDT & SCHOONHOVEN, 1990), sendo que empresas que entram na fase de crescimento do mercado possuem maiores chances de sucesso do que empresas que ingressam na fase inicial ou na fase madura. Esta segunda conclusão traz conseqüências importantes para a estratégia de *startups*, questionando fortemente a premissa de que ser um “first-mover” traz benefícios para a empresa. Segundo o autor, as empresas que entram em estágios iniciais ficam travadas com decisões que podem não ser as melhores, consumindo recursos em um momento em que o mercado ainda não pode garantir boas taxas de crescimento absoluto.

Clarysse, Heiman e Degroof classificam as *startups* tecnológicas em 3 perfis, que definem sua vocação quanto ao crescimento e quanto a sua estratégia (CLARYSSE, HEIRMAN, & DEGROOF, 2003). O 1º. perfil é o da Empresa de Tecnologia de pequeno/médio porte; este tipo de empresa usualmente foca no mercado local, não busca capital externo para investir e seus fundadores não querem abrir mão do controle na empresa.. O segundo perfil, as Empresas que Prospectam, adota a estratégia de começar como consultores ou desenvolvedores de serviços sob demanda, mas tem planos de, em uma segunda fase de crescimento, mudar sua estratégia e investir em um produto/oferta que permita seu grande crescimento. O 3º tipo de empresas são as baseadas em Capital de Risco, que têm por objetivo um crescimento agressivo e acelerado. Este tipo de empresa representa cerca de 10% do total de *startups* pesquisadas. Esta classificação deixa claro que a maior parte

das empresas não se concentra no crescimento nem desenvolve estratégias que viabilizem este crescimento. As empresas que adotam este caminho, entretanto, têm chances superiores de efetivamente atingir taxas de crescimento acelerado.

4.2 Características de empresas de crescimento acelerado

Barringer (2005) realizou um estudo comparando 50 empresas de acelerado crescimento com outras 50 empresas similares, porém com pequeno crescimento, buscando identificar quais as características em comum entre as empresas de rápido crescimento. O estudo destaca, novamente, a importância do comprometimento da empresa com o crescimento – na forma da divulgação constante e consistente de que o objetivo da empresa é crescer bastante – como fator de grande importância para o crescimento, de forma consistente com diversas outras pesquisas sobre o tema. Outros pontos destacados nesta pesquisa comuns as empresas de rápido crescimento é a maior incidência de fundadores com experiência prévia na indústria, a capacidade de entregar um produto que seja único, e a maior utilização de estratégias de incentivo aos funcionários através de recompensas financeiras e opções de ações (BARRINGER & JONES, 2004). Um estudo similar de Gundry (2001) encontra como características destacadas das empresas de rápido crescimento também o alto comprometimento explícito dos empreendedores em crescer, e, além disto, comprometimento com trabalho em equipe, preocupação com reputação e qualidade, liderança forte e utilização de financiamento para expandir o negócio.

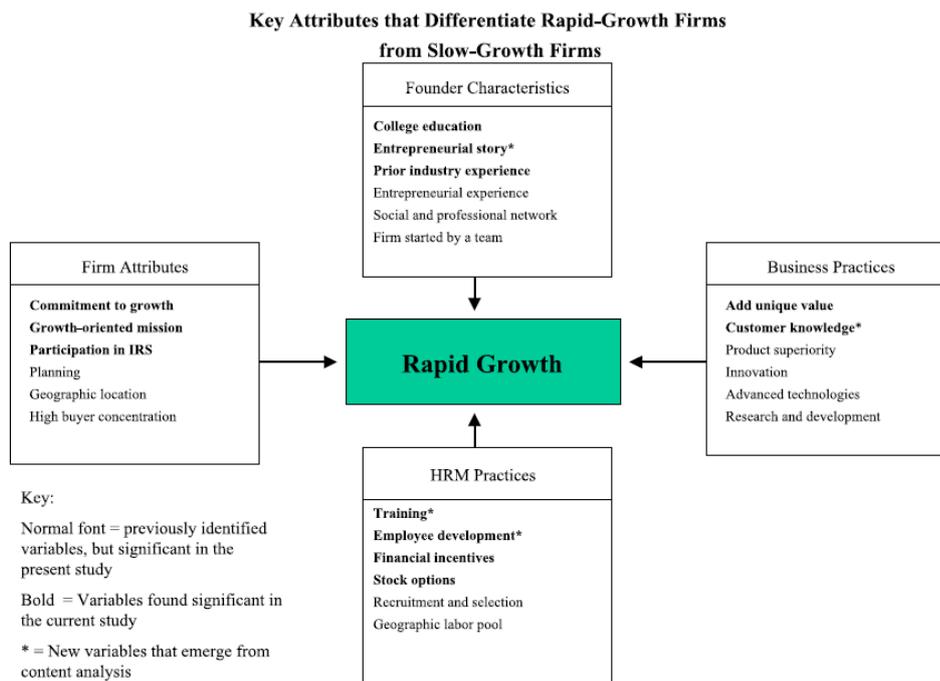


Fig. 1. Key attributes that differentiate rapid-growth firms from slow-growth firms.

Ilustração 2- Atributos de empresas com crescimento acelerado

Fonte: Barringer et all (2005)

A capacidade de definir o *portfólio* de produtos e oferta e com ele manter-se alinhado, evitando mudanças de produto, é uma característica fortemente significativa entre as empresas de crescimento acelerado (FEESER & WILLARD, 1990). O mesmo estudo confirma também que empresas com fundadores com experiência e com um time de fundadores em maior número têm maiores chances de atingir um crescimento acelerado. Contrariando o senso comum, o estudo não confirma que as empresas pioneiras apresentam melhores resultados, embora não descarte a importância de ser pioneira, deixando a hipótese em aberto de que ser pioneiro é necessário, mas não suficiente, ou ainda a possibilidade de que as empresas rápidas seguidoras têm mais chances de sucesso do que as pioneiras.

Variable	Normal and Slow Growth	Fast Growth	Fisher's Exact Test
Founder/Top Manager Characteristics			
Prior Industry Experience	12	38	P = .0000***
Firm Attributes			
Commitment to Growth	27	40	P = .0051***
Mission Statement	5	14	P = .0198**
Emphasis on Communicating with Employees	18	21	P = .5385
Participation in Inter-organizational Relationships	17	26	P = .0528**
Human Resource Management Practices			
Selectivity in Hiring	23	24	P = .5000
Training	7	15	P = .0448**
Employee Development	16	24	P = .0763*
Nonfinancial Incentives	13	19	P = .1419
Financial Incentives	11	21	P = .0264**
Stock Options	5	16	P = .0064***

Ilustração 3 - Atributos de empresas de crescimento acelerado x normal

Fonte: Barringer (2004)

4.3 Modelos de Crescimento para empresas iniciantes

Churchill e Lewis propõem um modelo para entender as etapas por que passam novos negócios (CHURCHILL & LEWIS, 1983). Este modelo sugere 5 etapas por que passam novos negócios, a saber:

- Existência, caracterizada pela necessidade de conseguir clientes e entregar os produtos prometidos;
- sobrevivência, caracterizada pela busca da equalização entre receitas e despesas;
- sucesso, a empresa gera lucro e é estável. Nesta etapa os sócios podem optar por “Desengajar”, mantendo a empresa no tamanho atual e garantindo seus lucros ao mesmo tempo em que liberam seu tempo para outras

atividades, ou optar pelo crescimento, consumindo todo o caixa e capacidade de endividamento da empresa com o processo de crescimento;

- crescimento, caracterizada pelos desafios do crescimento: delegação, equipe gerencial sofisticada; capacidade de financiamento; O sucesso ao passar por esta fase é equivalente ao “ponto de ramp-up” anteriormente descrito.
- maturidade de recursos, caracterizada por necessidade de administrar o crescimento, criando estruturas que garantam os ganhos financeiros e ao mesmo tempo mantendo o empreendedorismo interno que assegure a capacidade de reagir a mudanças no cenário.

O modelo de Churchill, apesar de não estar centrado em empresas baseadas em inovações, também compreende os ciclos por que passam tais empresas. Vale destacar que as empresas que geram valor substancial são representadas por empresas que chegam à fase de crescimento e que obtém êxito nesta fase, ou que são vendidas por um preço adequado durante o processo. Como o próprio autor destaca, entre todas as empresas citadas, é pequeno o número das empresas que conseguem atingir esta etapa. Os motivos que levam a isto vão desde do insucesso no processo de crescimento até a decisão consciente de “desengajar”, mantendo-se a empresa pequena e lucrativa e partindo-se para novas atividades.

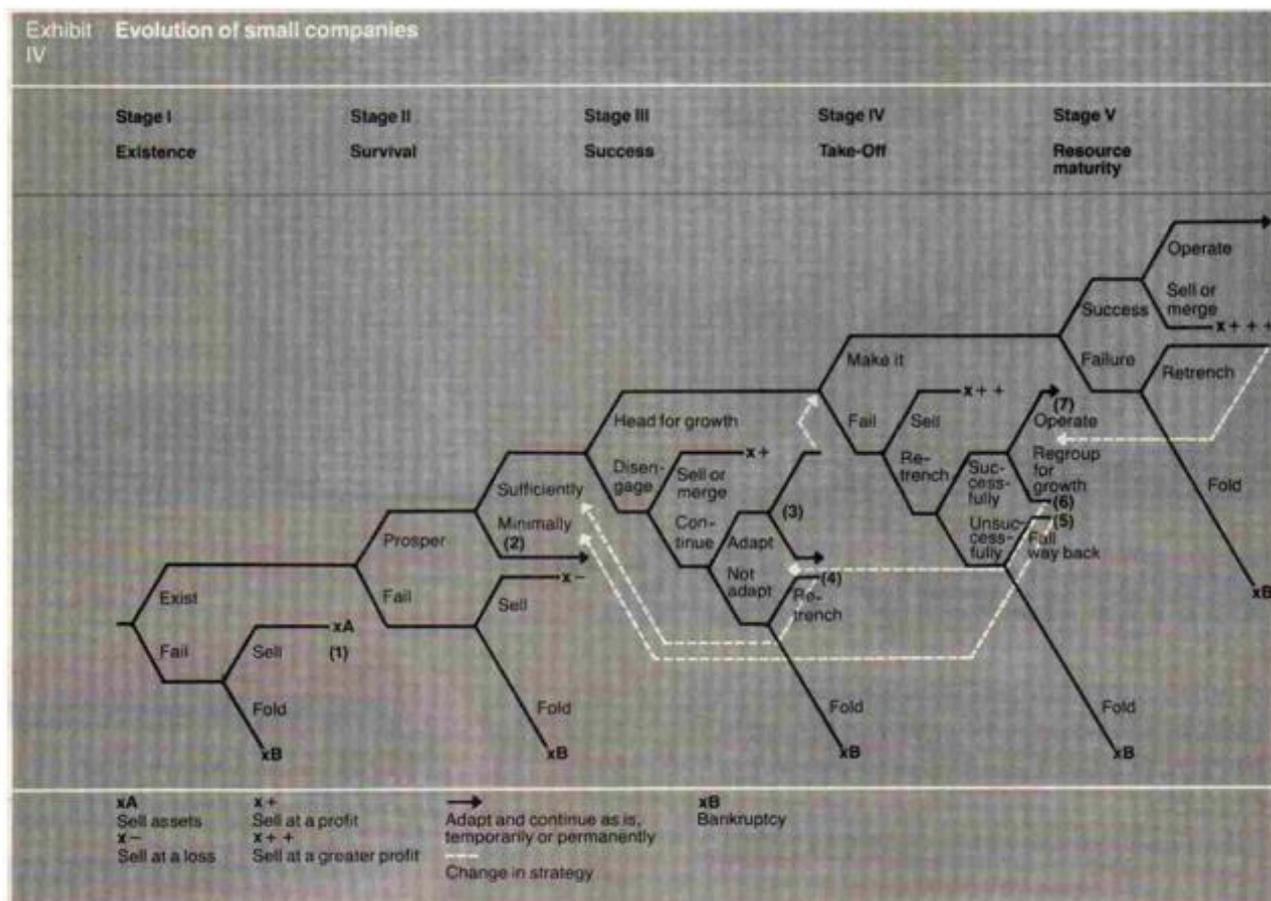


Ilustração 4- Modelo de evolução de pequenas empresas.

Fonte: Churchill e Lewis (1983).

Almeida, Rodrigues e Riscarolli (2004) propõem um modelo simplificado de etapas de maturidade de uma empresa de base tecnológica, composto por uma fase Inicial, uma fase Normativa e uma fase de Massificação. Almeida destaca que a estratégia típica para passar por estas fases compreende inovação focada em tecnologia de produto na fase Inicial, e inovação voltada para tecnologia de negócio na fase de Massificação, reforçando que os desafios da empresa mudam a cada nova fase bem como sua estratégia de inovação precisa mudar. Almeida destaca, entretanto, que existem outras estratégias possíveis, como o foco apenas em inovação em produto ou o foco apenas em inovação de negócio.

Em 1997 Kim e Mauborgne propuseram um novo modelo estratégico para empresas que pretendam alcançar um crescimento acelerado, baseando sua estratégia na criação de Inovações de Valor (KIM & MAUBORGNE, 1997). Os autores propuseram que os executivos formalizassem a lógica competitiva de seu setor e depois a questionassem, em busca de novas oportunidades trazidas por atributos desejados

pelos clientes, mas não entregues pela indústria ou por atributos não desejados pelos clientes, mas embutido, automaticamente, na oferta da indústria. Inovação de valor é causada pela oferta de muito mais valor para o cliente em troca de menores custos.

5 ESTRATÉGIA, VANTAGEM COMPETITIVA E INOVAÇÃO

Estratégia é a definição do objetivo de longo prazo da empresa acompanhada das principais políticas e planos a serem utilizadas para atingir este objetivo (BESANKO, DRANOVE, SHANLEY, & SCHAEFER, 2006).

Uma definição baseada nas teorias de posicionamento estratégico define estratégia como a escolha deliberada de um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valores (PORTER, 1999), analisando-se, para isto, a estrutura da indústria, a dinâmica da concorrência e a dinâmica do mercado. Esta abordagem, focada na estrutura da indústria, coloca em segundo lugar as diferenças entre as empresas (VASCONCELOS & CYRINO, 2000). Outras abordagens focam na visão dos recursos internos da empresa (BARNEY, 1991), para, a partir destes, derivar vantagens competitivas e uma estratégia.

Entre as correntes teóricas que descrevem as fontes de vantagem competitiva estão incluídas as teorias de posicionamento estratégico, as teorias de recursos, as teorias baseadas nos processos de mercado e as teorias de competências dinâmicas (VASCONCELOS & CYRINO, 2000).

Segundo Vasconcelos, as teorias de posicionamento estratégico explicam as fontes de vantagens competitivas na estrutura da indústria e da concorrência, portanto em fatores externos à empresa. Esta escola é conhecida pelas teorias de Michael Porter. As teorias de processos de mercado também se baseiam em fatores externos à empresa, entretanto com ênfase nos processos de mudança e de inovação. Schumpeter e a escola austríaca são referências nesta escola teórica. *“As contribuições dos teóricos austríacos podem ser organizadas em quatro temas principais: os processos de mercado, o papel do empreendedor, a heterogeneidade das firmas e, finalmente, um conjunto de fatores não observáveis”* (VASCONCELOS & CYRINO, 2000).

Segundo Vasconcelos, as teorias de recursos e competências dinâmicas explicam as fontes de vantagens competitivas com fatores internos à empresa. A teoria de recursos propõe que a fonte de vantagens competitivas se encontra nos recursos e nas competências desenvolvidas e controladas pela empresa (VASCONCELOS & CYRINO, 2000). Por fim, as teorias de competências dinâmicas se concentram em competências organizacionais em ambientes altamente dinâmicos e em constante evolução, estudando não apenas os recursos da empresa, mas como ela lida com a mudança. Esta escola é conhecida pelas teorias de Prahalad: “No longo prazo a competitividade derivará da habilidade de construir, com um menor custo e mais rapidamente, as *core competences* que irão criar produtos ‘não antecipados’” (PRAHALAD & HAMEL, 1990, pp. 81, tradução nossa).

Mintzberg compila as diversas escolas da estratégia em uma lista de 10 escolas (incluindo as escolas de Desenho, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizagem, Poder, Cultural, Ambiental e de Configuração) (MINTZBERG & LAMPEL, 1999). Mais importante do que tipificar as diferentes visões de estratégia em escolas, Mintzberg conclui que todas elas não são necessariamente excludentes, mas podem ser visões parciais de algo maior que, analisado de perto, perde sua verdadeira forma e é visto de maneira incompleta. Ele complementa ainda que o estudo da estratégia está em constante evolução, e por isso devemos manter nossa percepção aberta para novas maneiras de entender e descrever a estratégia, sem necessariamente buscar um modelo fechado e bem definido que a descreva.

É possível, ainda, definir subconjuntos da estratégia geral da empresa, estabelecendo, por exemplo, uma estratégia competitiva geral, que define como a empresa irá competir em sua indústria, bem como uma estratégia de inovação, que define como será o processo de inovação a empresa.

5.1 Estratégias genéricas – Posicionamento Estratégico

A escola de posicionamento estratégico é representada usualmente pelos trabalhos de Michael Porter. Nesta escola observa-se, primeiramente, a indústria em que a empresa se situa, e define-se a estratégia competitiva a partir das características desta indústria.

Porter descreve 3 estratégias genéricas que as empresas podem adotar (PORTER, 1988). Esta definição de estratégias genéricas é utilizada com frequência na avaliação da estratégia de uma empresa. A primeira estratégia é a Liderança no custo total, onde a empresa irá concentrar seus recursos em oferecer o produto ao menor preço em relação a seus concorrentes. A segunda é a Diferenciação, onde a empresa irá oferecer um produto diferenciado que seja considerado único em toda a indústria. A terceira estratégia é o Enfoque, onde a empresa terá uma oferta que atenda de forma superior a seus concorrentes em um determinado segmento de clientes.

5.2 Estratégias de inovação

Freeman afirma que qualquer tentativa de classificação de tipos de estratégia é arbitrária, por não conseguir capturar as nuances e complexidades da estratégia de uma empresa (FREEMAN, 1982). De qualquer forma, a classificação em tipos facilita a análise e compreensão do fenômeno da estratégia. O autor propôs uma classificação de estratégias quanto à inovação baseada em 6 tipos.

Os tipos de Freeman capturam especificamente elementos relativos a resposta da empresa à inovação, tendo em um extremo as empresas que ditam o padrão e velocidade de inovação de uma indústria e no outro extremo empresas que não acompanham a inovação e retardam seu processo de adaptação as novas tecnologias no maior tempo possível. Abaixo seguem descritos os mencionados tipos (FREEMAN, 1982):

- **Estratégia Ofensiva:** baseada na liderança tecnológica. A empresa que adota esta estratégia visa ser a primeira a implantar uma inovação, e pretende se beneficiar de uma vantagem criada por este pioneirismo. Esta estratégia exige

capacidade de investimento de longo prazo e tolerância a grandes riscos. As empresas que adotam a estratégia ofensiva devem estar dispostas a investir no treinamento do mercado e no desenvolvimento da demanda.

- **Estratégia Defensiva:** empresas que possuem uma posição no mercado, mas que não vão assumir os riscos do pioneiro. Esta estratégia pressupõe observar os pioneiros e então copiá-los, introduzindo melhorias ligadas às características de *marketing* do produto (*design*, preço e *performance*) e desenvolvendo o mercado através de sua força de distribuição e promoção.
- **Estratégia Imitativa:** esta estratégia é baseada na imitação das inovações das empresas líderes por empresas seguidoras, usualmente menores e sem aspiração a se tornarem líderes. É utilizada também em mercados de menor importância, onde as líderes não estão presentes e as imitadoras estão geograficamente próximas dos consumidores. Pode ser implementada através do licenciamento ou da simples cópia.
- **Estratégia Dependente:** é baseada na dependência de outra empresa de maior porte e maior sofisticação tecnológica. A empresa que adota a estratégia dependente se beneficia das inovações, marca e promoção da empresa a qual se subordina. São exemplos desta estratégia desde franquias, programas de parcerias e distribuição e subsidiárias sem capacidade de P&D.
- **Estratégia Tradicional:** esta estratégia não prioriza a inovação, mantendo a linha de produtos e oferta relativamente estável. Em alguns casos isto ocorre pois o mercado não demanda inovações; em outros casos por existir uma concorrência perfeita que comprime as margens e inviabiliza investimentos em inovação.
- **Estratégia Oportunista:** esta estratégia está associada a nichos de mercado ou oportunidades temporárias visualizadas de forma inovadora, pois não há empresas explorando esta oportunidade ainda. Implementar uma estratégia oportunista não demanda recursos pesados de P&D.

A estratégia ofensiva é a mais arriscada entre as 6 acima enumeradas, embora possa trazer maiores retornos. Um erro possível das empresas que optam por este caminho, consiste em introduzir a inovação sem capital suficiente para investir no

desenvolvimento da oferta até que o mercado amadureça e a empresa se beneficie da liderança (TIGRE, 2006). Nestes casos, a empresa pioneira cria um mercado que será explorado por outros concorrentes que entrem posteriormente com maior capacidade de investimento. Este exemplo reforça a importância de uma boa estratégia competitiva aliada com a estratégia de inovação, caso contrário a empresa inovadora pode não obter os benefícios esperados de sua inovação. Reforça também a importância de determinar com precisão o estágio do mercado, evitando a entrada neste entrar de forma prematura ou atrasada.

5.3 Estratégias para difusão de inovações

A estratégia para difusão da inovação é um subconjunto da estratégia da empresa. Em empresas que tenham posicionamento baseado em uma inovação e tenham uma estratégia de rápido crescimento, entretanto, a difusão da inovação torna-se de grande importância.

Segundo Rogers, ao atingir um patamar de adoção entre 10% e 20%, inicia-se a parte mais importante do processo de difusão, quando usuários potenciais começam a imitar o comportamento de seus pares (de mesma classe social e educação ou ainda líderes e influenciadores locais) que adotaram previamente a idéia (ROGERS, 1995). As redes pessoais e a comunicação inter-pessoal têm, portanto, papel fundamental no aumento da velocidade da difusão (início da fase de crescimento).

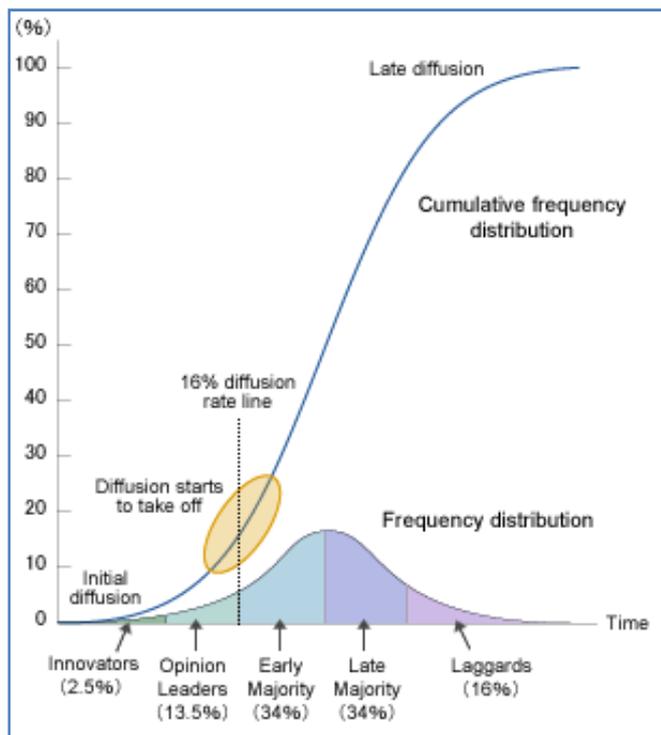


Ilustração 5 - Curva em S de difusão e tipos Ideais de consumidores

Fonte: Imagem na Internet. Endereço:

<http://www.mitsue.co.jp/english/case/concept/img/02/fig1.gif>

Quando a inovação é do tipo interativa (como o Email, Telefone, FAX, etc.), Rogers introduz também o conceito de “Massa Crítica”, que significa o número de usuários a partir do qual a inovação passa a ter grande valor para os seguidores devido ao efeito de rede. Antes de atingir a massa crítica, a inovação carece de valor pela falta de rede de usuários. Após a massa crítica a taxa de difusão da inovação será muito superior. Algumas estratégias para atingir massa crítica em inovações interativas são (ROGERS, 1995):

- Oferecer incentivo para os primeiros usuários usarem o serviço (gratuitamente ou com desconto) até que se atinja a massa crítica;
- Focar a adoção da inovação pela alta direção em empresas ou organizações, de forma a levá-la a influenciar sua equipe a utilizar a inovação para viabilizar a comunicação entre eles;
- Investir em aguçar a percepção individual de que a inovação é inevitável, que é altamente desejável ou de que a massa crítica já foi atingida;
- Introduzir a inovação em um grupo fechado (ex. uma empresa, uma universidade, uma cidade) onde existam maiores chances de adoção rápida.

- Introduzir a inovação rapidamente junto aos Inovadores.

O caminho entre a adoção por parte dos “Inovadores” e a adoção, em massa, por parte dos seguidores não é tão direto. Na verdade, a maior parte das empresas e das inovações não consegue atingir um grau de difusão onde seja utilizado pela grande maioria de seu mercado potencial. O diagrama abaixo (MOORE, 1995) ilustra um modelo que inclui um abismo após a adoção por parte do mercado inicial. Neste modelo proposto por Moore, cruzar o abismo deve ser implementado através de uma estratégia de nicho (denominada “Bowling Alley”) e, após sucesso em alguns nichos de mercado, deve-se seguir para conquistar o resto do mercado na fase de crescimento forte e acelerado (fase de “Tornado”).

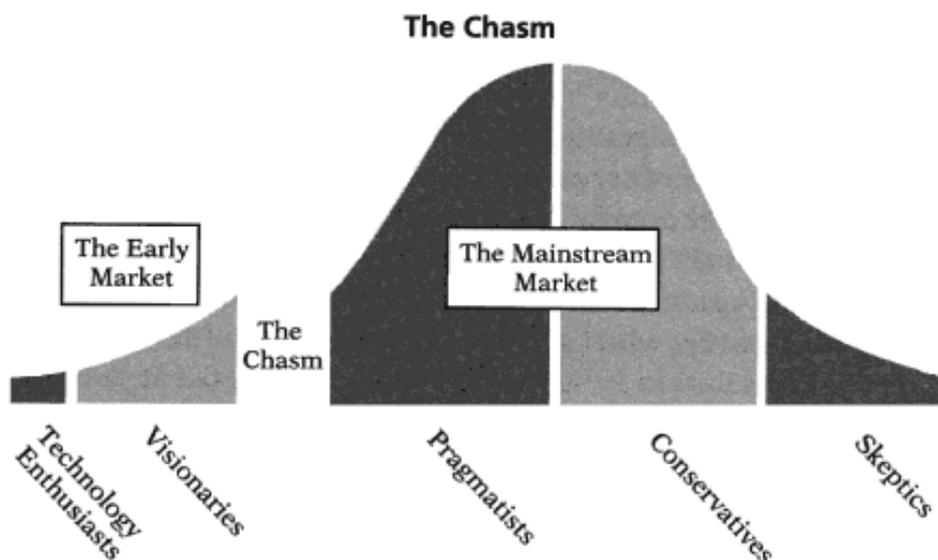


Ilustração 6 - Cruzando o abismo entre inovadores e maioria do mercado

Fonte: Moore (1995). Imagem: <http://www.testing.com/writings/reviews/page19.gif>

Moore destaca algumas estratégias específicas para cada fase do mercado. Segue as principais características das fases iniciais e de crescimento (MOORE, 1995):

- Mercado Inicial: liderança em produto. Os inovadores estão dispostos a comprar um produto não testado e não completo, desde que seja o melhor.
- Abismo: a empresa deve desenvolver a capacidade de oferecer um produto completo, que resolve completamente um problema, ainda que de um nicho.

- Foco em Nichos: selecionar 1 nicho e investir para ter um produto completo e que resolva completamente um problema. A empresa deve empenhar-se em entender um segmento de cada vez e resolver completamente seu problema.
- Tornado: o produto deve ganhar características de Mercado de Massa.

5.4 Estratégias para crescimento em empresas iniciantes

A definição de um modelo de estratégias apropriadas a novos negócios ainda está em uma fase inicial, sendo usualmente utilizados modelos de estratégia amplamente aceitos para negócios maduros.

Carter conclui, em sua pesquisa, que a utilização de modelos amplamente aceitos, como a classificação de estratégias genéricas de Porter (PORTER, 1988), não se adéqua a novos negócios (CARTER, STEARNS, & REYNOLDS, 1994). O mesmo estudo apresenta uma compilação de estudos e classificações propostas de estratégias genéricas para novos negócios, evidenciando a falta e consenso sobre o tema, sendo que o próprio estudo finaliza propondo 6 arquétipos para estratégias para novas negócios, com cada arquétipo composto por foco em uma das fontes de diferenciação propostas (foco no mercado, tecnologia, produto diferenciado, atuação local, qualidade no serviço, preço).

McDougall e Robinson propõem outra classificação de arquétipo de estratégia genérica para novos negócios (McDOUGALL & ROBINSON, 1990). Este estudo não descreve a *performance* das empresas em relação a estratégia adotada, por outro lado classifica as estratégias quanto a características importantes, como agressividade de crescimento, foco em um nicho ou em um mercado amplo, produto diferenciado ou comoditizado, entre outros fatores. A classificação abaixo descrita por McDougall pode ser usada como um ponto de partida para avaliar efetividade e opções estratégicas de novos negócios:

- Crescimento agressivo com produtos comoditizados em diversos mercados com ordens de compra pequena;
- Crescimento agressivo com produtos de preço competitivos para grandes clientes;

- Crescimento agressivo com produtos especializados, com preços competitivos, para alguns grandes clientes;
- Crescimento moderado com ampla carteira de produtos em diversos mercados com grande integração na cadeia de produção;
- Crescimento moderado com produtos *Premium* vendidos diretamente para os clientes;
- Crescimento limitado em pequenos nichos oferecendo um produto superior e um diferenciado atendimento ao cliente;
- Crescimento moderado com desenvolvimento de novos canais, marca e promoção do produto;
- Crescimento limitado vendendo produtos de frequência de compra irregular para diversos mercados com alguma integração para frente.

6 MODELO DO PROCESSO DE GERAÇÃO DE VALOR A PARTIR DA INOVAÇÃO

“All Models are wrong. But some are useful”.

George Box

A existência de modelos de análise específicos para novos empreendimentos baseados em inovações em indústrias emergentes (*startups*) pode permitir a empresas, nesta condição, analisar de forma mais completa sua situação e opções de posicionamento, bem como melhor formular sua estratégia. Segundo Churchill, “Conhecer as etapas de desenvolvimento de novos negócios (...) permite que gerentes, consultores e investidores façam escolhas mais informadas e preparem a si e às suas empresas para os desafios que virão” (CHURCHILL & LEWIS, 1983). A criação de ferramentas que aumentem as chances de crescimento destas empresas traz, como benefício ainda maior, prosperidade para a economia local através da realização do valor trazido pelas inovações.

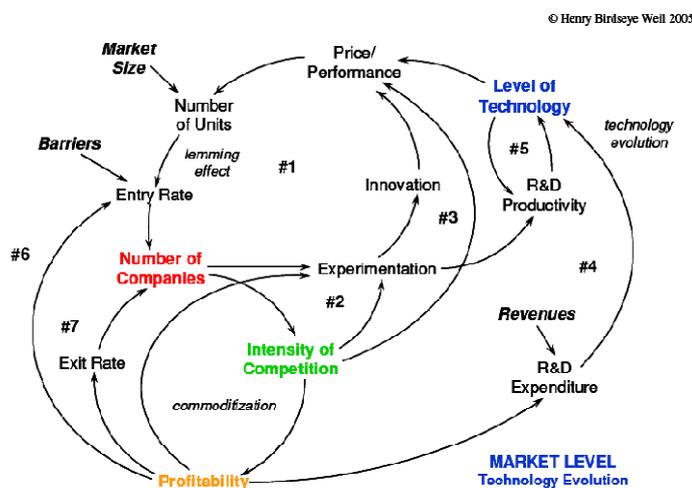


Ilustração 7 – Exemplo de Diagrama de Dimensão de Mercado.

Fonte: Weil (2006).

Para montar um modelo que descreva o processo de geração de valor a partir de inovações, foi utilizado como referência o trabalho de Weil (2006). Weil propôs, em seu trabalho, um modelo que captura variáveis do processo de inovação descritas nas principais referências bibliográficas sobre o tema. O objetivo de Weil é montar um modelo dinâmico de simulação por computador, para avaliar o sucesso ou o

fracasso da geração de valor a partir de inovações no mercado do Reino Unido, através de uma abordagem quantitativa (vide exemplo acima de diagrama de modelo dinâmico gerado por esta pesquisa). O modelo proposto reúne conceitos e relações estabelecidas por diversos autores de forma compilada. Este modelo foi utilizado como base para montar o modelo abaixo, que é uma adaptação focada não em simulações, como no modelo original, mas na discussão qualitativa dos aspectos chave do processo.



Ilustração 8 - Pirâmide do Processo de Geração de Valor pela Inovação

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de modelo proposto por Weil (2006)

A Pirâmide de Geração de Valor pela Inovação descreve algumas dimensões de grande importância no processo de geração de valor. A primeira dimensão é a base da pirâmide, a Dimensão de Contexto, que compreende o ambiente de negócios, podendo incluir um ambiente favorável ao empreendedorismo, contando com empreendedores-modelo que tiveram sucesso e que estimulem o empreendedorismo, disponibilidade de capital para inovação, investimento semente, entre outros fatores que facilitam ao indivíduo empreendedor e inovador a trilhar um caminho de geração de uma inovação de grande valor. A Dimensão da Organização compreende a empresa *startup*, que está inserindo a inovação, e considera a capacidade desta empresa de produzir uma inovação de valor e a disposição da empresa em explorar esta inovação apesar dos riscos do processo. A Dimensão da Indústria compreende a nova indústria em formação, que passará pela fase de nascimento, crescimento, maturidade e declínio, e será composta de organizações que sofrerão mudanças, entrarão e sairão do mercado de acordo com o processo de

amadurecimento desta indústria. A Dimensão de Mercado possui também a sua dinâmica de amadurecimento, inicialmente sendo restrito aos “*early-adopters*” da inovação e passando por um processo de difusão, onde serão estabelecidos padrões dominantes, os preços serão reduzidos com a escala e a inovação será largamente adotada.

A Pirâmide de Geração de Valor pode ser detalhada no diagrama abaixo, que explora os elementos de Contexto, Organização, Indústria e Mercado.



Ilustração 9 - Detalhamento da Pirâmide de Geração de Valor pela Inovação

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de modelo proposto por Weil (2006)

6.1 O Processo de geração de valor

A partir do modelo acima, foram levantados os aspectos chave que reforçam continuamente o modelo e geram um efeito cada vez mais forte de investimento em empresas iniciantes e de geração de valor a partir destas empresas. Este processo cria uma espiral positiva, representada abaixo:

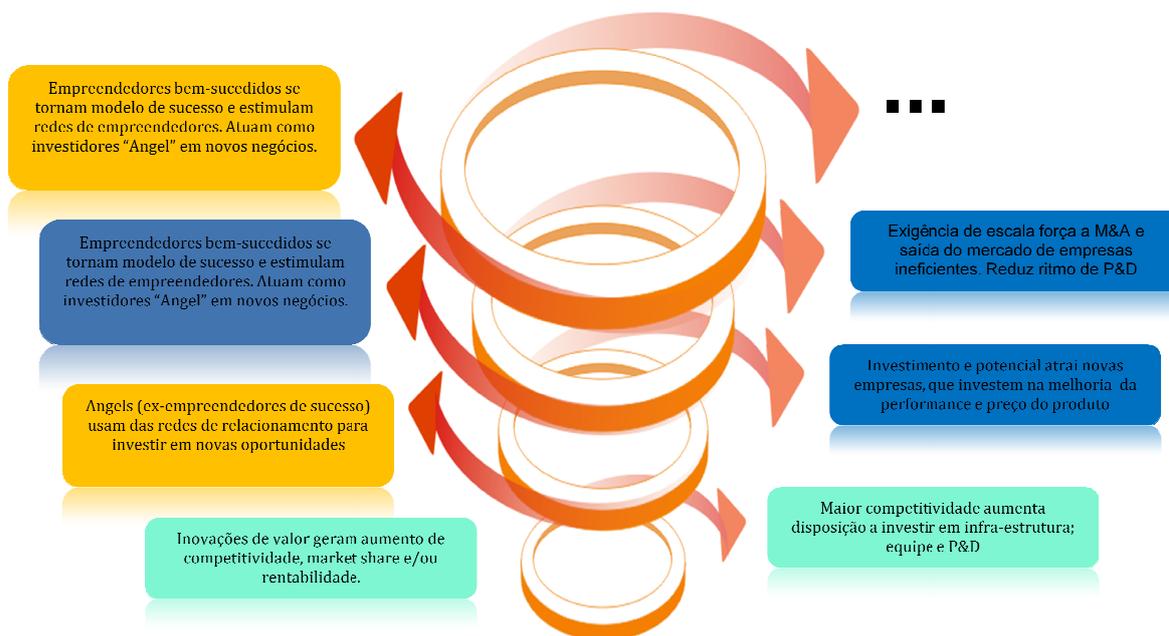


Ilustração 10 - Espiral Positiva do processo de geração de valor pela Inovação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta espiral descreve o processo de criação de valor pela inovação, destacando as inter-relações entre as dimensões citadas na pirâmide de valor. O processo descrito pela espiral se dá da seguinte forma:

Novos processos, novas tecnologias, novos designs de produtos ou novas utilizações de uma solução já existente, constituem uma inovação tecnológica ainda não disseminada (SCHUMPETER, 1984) e que gera valor para um determinado conjunto de potenciais clientes (KIM & MAUBORGNE, 2005). As empresas que dominam esta inovação possuem, em relação ao mercado, uma vantagem competitiva, por possuir um bem valioso, raro, difícil de imitar e difícil de substituir (BARNEY, 1991). A posse desta vantagem competitiva influencia na disposição da empresa para investir mais em sua infra-estrutura, equipe e em Pesquisa e Desenvolvimento com o objetivo de maximizar os retornos derivados desta vantagem competitiva (WEIL, 2006).

O ambiente de negócios, composto por empreendedores que já tiveram sucesso em ciclos anteriores e investidores de risco, apóiam o processo através de capital semente e capital de risco bem como provendo um conjunto de modelos de sucesso que incentivam os novos empreendedores. O ambiente de negócios contribui também através de redes de relacionamento que estimulam o empreendedorismo e repassam conhecimento e experiência sobre o processo de amadurecimento da empresa.

Um ambiente promissor, formado por disponibilidade de capital de risco, redes de relacionamento compostas por empreendedores de sucesso e com expectativa de gerar grande oportunidade de crescimento, fomenta a entrada de novas empresas na indústria emergente, atraídas pelas oportunidades de alto retorno que esta indústria oferece. Novas empresas e novos investimentos contribuem para amadurecer o mercado e a indústria, criando produtos mais maduros, mais fáceis de usar e, com o tempo, mais baratos (UTTERBACK, 1994).

Esta melhoria contínua através de experimentações contribui para o amadurecimento do mercado e, conseqüentemente, para a adoção de padrões dominantes (UTTERBACK, 1994). O produto atinge níveis de preço, *performance* e disponibilidade suficiente para atrair não apenas os inovadores mas todo o mercado. A difusão do produto rompe a barreira dos inovadores e se populariza, acompanhada de uma rápida redução de custos, que incentiva ainda mais sua popularização. As inovações de produto dão lugar às inovações de processo, focadas em otimizar os processos produtivos, de comunicações e de distribuição (UTTERBACK, 1994).

As pequenas e inovadoras empresas começam a deixar este mercado através de desinvestimentos, falências, fusões ou aquisições. O ambiente não é mais propício para pequenas empresas com alta capacidade criativa, mas sim para empresas com capacidade de investimento, capacidade de promoção e distribuição e eficiência operacional.

No processo de consolidação do setor, algumas empresas conseguem capturar o máximo de valor de sua entrada neste mercado emergente, através de um processo

de *ramp-up* de sucesso, com crescimento significativo de suas vendas, estrutura e valor de mercado, oferecendo retorno aos seus sócios (em forma de dividendos, de participação acionária ou da venda da participação acionária) compatível com o nível de risco assumido ao desbravar uma nova indústria. Algumas empresas irão se fundir, aumentando sua capacidade de competição em um mercado em consolidação. Outras irão ser incorporadas, realizando o retorno financeiro de seus fundadores no processo de aquisição.

Outras empresas não terão sucesso na fase de consolidação. Permanecerão reduzidas em tamanho e capacidade de investimento (CHURCHILL & LEWIS, 1983) e não conseguirão aproveitar a fase de *ramp-up* da indústria. Estas empresas poderão sair do mercado através do desinvestimento ou mesmo ir à falência. Uma possibilidade ainda muito comum é que estas busquem um nicho de mercado onde possam competir sem a escala dos líderes. Neste cenário, mesmo que a empresa continue operando, ela falhou no processo de *ramp-up*, pois considerando os riscos inerentes à sua entrada no mercado em um momento pioneiro, esta empresa não conseguiu transformar este movimento de “*first-mover*” em valor, e passará então a competir com uma estratégia imitativa ou defensiva. Sua tecnologia e inovação que, no início da indústria, eram raras e valiosas, nesta fase foi comoditizada e está largamente disponível. Diremos que esta empresa falhou no processo de *ramp-up* e não conseguiu apropriar-se do valor potencial de sua inovação.

Os empresários que obtiverem sucesso no *ramp-up*, sairão deste processo capitalizados e detentores de farta experiência na geração de valor significativo a partir de inovações. Estes empresários irão se tornar referências e modelos de sucesso para novos empresários em novos ciclos começando, e irão reforçar a sensação de que vale a pena correr os riscos de uma indústria emergente pois o retorno potencial em caso de sucesso é significativo. Estes empreendedores de sucesso terão como ativo mais raro e valioso o conhecimento do processo que os levou a tanto, e por isso podem voltar ao mercado associando-se a novas empresas bem como financiando novas empresas na forma de capital semente.

Assim a espiral positiva volta a alimentar novos ciclos de inovação.

Nas seções a seguir são descritas as dimensões do modelo de geração de valor apresentado acima. Estas dimensões têm como propósito facilitar a análise dos diferentes processos que ocorrem em paralelo durante o amadurecimento de uma inovação.

São listadas também as principais variáveis que compõem as dimensões. Estas podem ser utilizadas pelos empreendedores para mapear as condições competitivas do contexto, organização, indústria e mercado e, com isto, tomar decisões quanto à formação da empresa e definir uma estratégia que possa compensar as variáveis que não estão a sua disposição, aumentando, assim, suas chances de sucesso. Podem ser utilizadas também dentro de um contexto de criação de um Sistema Nacional de Inovação, com o objetivo de implementar ações que aumentem as chances de sucesso para negócios baseados em inovação.

7 DIMENSÕES DO MODELO DE GERAÇÃO DE VALOR A PARTIR DA INOVAÇÃO

Este capítulo apresenta uma listagem das variáveis que compõem cada uma das dimensões, seguida de um detalhamento de cada dimensão e de sua importância no processo de geração de valor a partir da inovação.

7.1 As variáveis que compõem cada dimensão

O diagrama abaixo descreve as principais variáveis em cada uma das 4 dimensões do modelo, adaptado a partir do modelo dinâmico de Weil (2006).



Ilustração 11 - Variáveis que compõem a Pirâmide de Geração de Valor
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de modelo proposto por Weil (2006)

Com base neste modelo, é possível realizar um diagnóstico de uma determinada organização quanto à sua capacidade de gerar valor substancial a partir do contexto em que ela está inserida, analisando o contexto de negócios, a própria organização, a indústria e o mercado. Este diagnóstico tem como objetivo adicional permitir uma reavaliação da estratégia da empresa, de forma a corrigir suas ações para maximizar suas chances de gerar valor.

7.2 Dimensão do Contexto

A Dimensão do Contexto descreve a dinâmica do contexto de negócios e empreendedorismo sobre a qual se desenvolverão empresas que explorem as oportunidades de inovação. Os principais aspectos desta dimensão são:

- **Modelos de empreendedor de sucesso:** com o sucesso de empreendedores em ciclos anteriores, estes atuam como modelos de sucesso para novos empreendedores em novos ciclos. A existência de modelos de empreendedores de sucesso aumenta também o *status* social de ser um empreendedor. Eventualmente os empreendedores atuam também como mentores, contribuindo para aumentar velocidade de aprendizado de novos empreendedores.
- **Ambiente de empreendedorismo:** ambiente caracterizado por uma rede de relacionamento entre os empreendedores. Esta rede diminui o peso do fracasso, reduzindo as barreiras de entrada de novos empreendedores. A existência de um Cluster beneficia a rede, devido a proximidade e a troca de experiências. A existência de *Spin-off's* de empresas estabelecidas beneficia o ambiente criando novas oportunidades de emprego aos empreendedores. A existência de um ambiente contribui aumentando a atração de empreendedores de qualidade.
- **Disponibilidade de capital para investimento:** A existência de um ambiente de empreendedorismo, bem como de um cluster da indústria emergente atrai capital de investimento, na forma de capital de risco e de capital semente investido por empreendedores de sucesso bem como de investidores informais.

Por investidores informais, consideramos alguém que tenha feito um investimento em uma empresa do tipo *startup* que não é de sua propriedade, sendo que este investimento não se realizou através de fundos de investimento ou do mercado de ações. Na maior parte dos casos de investidores informais, os investimentos são realizados em empresas de parentes, de um amigo ou vizinho ou de um colega de

trabalho, entretanto em alguns casos o investimento se dá também na empresa de um desconhecido (BYGRAVE & REYNOLDS, 2004).

Segundo Bygrave e Reynolds, a mídia e o governo americano prestam pouca atenção na importância dos investidores informais. Todavia, os investidores informais são cruciais para a economia dos Estados Unidos (BYGRAVE & REYNOLDS, 2004). Os investidores informais investiram em 2003 o montante de US\$ 108 bilhões em novas empresas, cerca de 5 vezes mais do que o tradicional capital de risco. A mesma pesquisa indicou que 1 em cada 5 americanos são investidores informais, detendo estes, em comparação aos não investidores, o seguinte perfil: idade superior, renda superior, maior probabilidade de ser ou ter sido um empreendedor, maior escolaridade. A pesquisa de Bygrave e Reynolds reforça a importância do contexto e do acesso ao capital de investimento como forma de desenvolver a economia através de novos negócios.



Ilustração 12 - Investimento informal como percentual do PIB do país

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2004)

Em pesquisa realizada pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM) no Brasil, o país foi classificado por 3 anos consecutivos como o de menor atividade de investimentos informais (BASTOS Jr., GRECO, HOROCHOVSKI, MACHADO, & SCHLEMM, 2005). No ano de 2004, foi registrado que 0,6% dos entrevistados no Brasil realizaram algum tipo de investimento informal, sendo que a média mundial é de 3,6%. O investimento informal, entre as nações pesquisadas, representa em média 1,2% do PIB destas nações, enquanto este indicador representa apenas 0,1% do

PIB brasileiro (BYGRAVE & HUNT, 2005), evidenciando o baixo nível de financiamento para novos negócios no Brasil não apenas em relação a países desenvolvidos, mas também a países em desenvolvimento e a países subdesenvolvidos.

Apesar da importância enorme dos Investidores Informais, a atenção da mídia, dos governos e dos empreendedores usualmente volta-se para os investimentos do tipo *Venture Capital* (capital de risco). A disponibilidade de capital de risco, entretanto, é muito limitada. De cada 10.000 novos negócios, apenas 1 é financiado por capital de risco. Da mesma forma, 73% de todo o capital de risco do mundo é aplicado nos Estados Unidos, e deste percentual 91% é direcionado para a indústria de alta tecnologia americana (BYGRAVE & HUNT, 2005), e aproximadamente 25% do capital de risco americano é destinado à região do Vale do Silício, que possui maior disponibilidade de capital de risco mesmo em relação ao resto dos Estados Unidos (ZHANG, 2006). Pode-se perceber que o capital de risco está muito concentrado na indústria de tecnologia americana.

As principais variáveis relevantes para a Dimensão de Contexto foram listadas por Weil (2006) e adaptadas abaixo. Estas variáveis são úteis para mapear o contexto e avaliar se é promissora a capacidade de empresas neste contexto de crescer e explorar com sucesso a inovação e a indústria emergente.

- Existência de Redes de Relacionamentos entre empreendedores;
- Disponibilidade de recursos para investimento, formal e informal;
- Numero de novos negócios criados na região e na indústria, indicando a propensão para a formação de um *cluster*;
- Oportunidades de mercado para empreendedores, à frente de novas empresas e *spin-off's*;
- Casos de Empreendedores de Sucesso e Mentores;
- Conseqüências do fracasso minimizadas por oportunidades de mercado para empreendedores;
- Existência de universidades formando mão de obra e investindo em inovação;

- Governo contribuindo através de fomento à inovação, ambiente regulatório estável, custo tributário competitivo e custo do trabalho competitivo;
- Cultura de Negócios propícia, percebendo o empreendedorismo como forma de obter altos retornos.

7.3 Dimensão Organizacional

A Dimensão Organizacional descreve a dinâmica interna da organização em seus aspectos chave, após a introdução de inovações tecnológicas que gerem valor para o negócio. Os principais aspectos que compõem esta dimensão são:

- **Inovação:** cria valor e vantagem competitiva para a empresa que a domina em detrimento das outras empresas.
- **Aumento de competitividade e Market Share:** é uma consequência da exploração com sucesso da vantagem competitiva adquirida pela inovação.
- **Maior investimento:** a percepção da vantagem competitiva pode resultar em maior disposição e habilidade para investir em equipe e infra-estrutura.
- **P&D:** o resultado positivo trazido pela vantagem competitiva pode ser acompanhado de aumento da disposição em investir em P&D e capacitação, que gera novamente mais competitividade.

Com o objetivo de concretizar um modelo que descreva as interações entre os aspectos mais relevantes da dimensão organizacional, Weil (2006) listou as principais variáveis relevantes para esta dimensão, citadas abaixo. Estas variáveis são úteis para mapear o estado de uma organização e avaliar sua capacidade de crescer e explorar com sucesso a inovação e a indústria emergente.

- Competitividade da empresa em relação aos seus concorrentes locais e globais;
- Competências da organização, incluindo sua capacidade de melhorar processos, melhorar competitividade, melhorar infra-estrutura;
- Rentabilidade da organização, que influencia sua capacidade de investimento em P&D, equipe e infra-estrutura;
- Equipe e infra-estrutura para competir no mercado e para crescer;
- Investimentos em P&D e resultados dos processos de P&D;

- *Outsource*, enquanto ferramenta para focar nas competências chave e terceirizar processos não chave com os melhores fornecedores, contribuindo para aumentar a competitividade. O *outsource* pode também prejudicar a competitividade da empresa, se esta terceirizar capacidades chave para sua competitividade;
- *Market Share*, determinado pela competitividade da empresa;
- Tamanho e Escopo do Negócio, determinado pelo posicionamento da empresa. Influencia diretamente o *Market Share* ao determinar em qual mercado a empresa está inserida e qual o tamanho deste mercado.

7.4 Dimensão da Indústria

A dimensão da indústria descreve a dinâmica da indústria durante o processo de inovação e pode ser descrita através das fases por que passa uma indústria emergente:

- **Fase de Oportunidades:** Com o início da difusão de uma inovação, o número de empresas nesta indústria começa a aumentar, devido a entrada de novas empresas estimuladas pela percepção de oportunidade. O aumento do número de empresas e da percepção de oportunidade atrai mais empresas bem como investimentos. Devido à Motivação Assimétrica (CHRISTENSEN, 2003), as empresas de grande porte não se interessam pelo segmento emergente pois este é pequeno (em valores absolutos o tamanho total do mercado é pequeno para interessar a grandes grupos); enquanto isto, para as *startups*, este é um segmento relevante e rico em oportunidades.
- **Fase de Amadurecimento:** a entrada de empresas e investimentos aumenta número de usuários, benefício da tecnologia e reduz ganho com P&D bem como margem.
- **Fase de Maturidade, consolidação e saída dos pequenos:** Com a escala obtida pelos líderes são reduzidas as margens de toda a indústria. Reduz-se também o número de empresas na indústria (UTTERBACK, 1994) e a velocidade de inovações. Este processo é acompanhado da redução de preço e aceleração da difusão. Utterback descreve este processo com uma curva que descreve o número de empresas em uma indústria ou segmento, sendo

que esta curva atinge o pico quando se estabelecem padrões dominantes; então, o número de empresas desta indústria é reduzido devido a necessidade de escala para competir e das conseqüentes mudanças no padrão de competição (UTTERBACK & ABERNATHY, 1988).



Ilustração 13 - Número de empresas em mercado emergente

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de modelo proposto por Utterback (1994)

As principais opções para um empreendedor vender sua participação na empresa que possui são através de uma fusão/aquisição (M&A, de “Merge & Acquisitions”) ou de uma oferta pública de ações (IPO, de “*Initial Public Offering*”) (ARIKAN, 2004). Arikan destaca que, em empresas comandados pelo empreendedor/fundador com alto poder de barganha, é mais comum que o empreendedor opte por uma saída através de M&A do que um IPO, o que sugere que a primeira opção é mais vantajosa para estas empresas. A medida em que o mercado cresce, entretanto, a utilização de IPO’s passa a ser cada vez mais comum.

No mercado brasileiro, contudo, é baixo o histórico tanto de IPO’s de empresas jovens quanto de fusões e aquisições. Segundo Leme, no período de 1996 a 2001 apenas 2 IPO’s foram realizados no Brasil onde investidores de Private Equity originais puderam sair e realizar seu investimento, demonstrando a baixa liquidez para investimento de risco no Brasil (LEME, SCHREIER, & CHECA, 2001). Leme afirma ainda que a estratégia de saída no Brasil se restringia à venda a sócios estratégicos, e que isto se devia à instabilidade macro-econômica e ao mercado de capital pouco desenvolvido. Pode-se observar, no período de 2005 a 2007, uma aceleração significativa do mercado de capitais e das transações de IPO no Brasil, com o número de IPO’s anuais saindo de 9 e chegando a 46 em 2007 (CANZIAN,

2007). O desenvolvimento do mercado de capitais e de operações de abertura de capital é fundamental para aumentar os retornos para os empreendedores e investidores em *startups*, e conseqüentemente o fortalecimento da cultura de empreendedorismo no Brasil. Sendo assim, a recente ampliação do mercado de capitais brasileiro, se for mantida, pode ser um importante indício de que serão maiores os incentivos para o empreendedorismo no Brasil.



Ilustração 14 - Número de IPO's no Brasil.

Fonte: Canzian (2007)

As principais variáveis relevantes para esta dimensão estão listadas abaixo (adaptado de Weil, 2006).

- Intensidade da Competição na indústria;
- Rentabilidade da organização;
- Entrada de Empresas na indústria (números de empresas que iniciam suas atividades naquele segmento);
- Saída de Empresas da indústria (números de empresas que deixam de operar naquele segmento, por razões de desinvestimento, falência ou aquisição);
- Nível de Inovação, retratando as mudanças no design, *performance* e padrões do produto;
- Investimentos em P&D, que aumentam níveis de inovação;
- Preço/*Performance* do produto, sendo que há uma tendência forte de, na medida que aumentam a escala e maturidade do mercado, o preço do

produto cair e sua *performance* atingir níveis que viabilizem a difusão da tecnologia;

- Tamanho do mercado, em volume de negócios;
- Barreiras de Entrada para novos entrantes.

7.5 Dimensão do Mercado

A Dimensão do Mercado descreve a dinâmica do mercado e o ritmo de adoção da inovação por parte dos consumidores. Os principais aspectos desta dimensão consistem em:

- **Padrões dominantes:** a consolidação de padrões de *design* dominante reduz o ritmo da inovação e cria benefícios derivados do efeito de rede positivo (ARTHUR, 1989) e aprisionamento entre os consumidores em relação ao padrão selecionado. Sendo assim, é decisivo para viabilizar os ganhos de escala e redução de custo da tecnologia. É marcado pelo fim da fase onde inovações estão focadas nos produtos (fase fluida) e o início da fase onde as inovações estão focadas nos processos (fase específica), conforme diagrama abaixo (UTTERBACK, 1994):

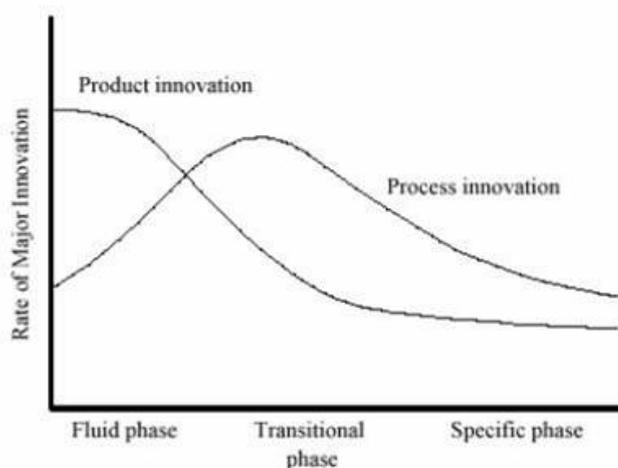


Ilustração 15 - Diagrama de Utterback: fase Fluida x Fase Especifica

Fonte: Utterback (1994)

- **Difusão:** Aumento do número de usuários, facilidade de uso e redução de preço estimulam maior ritmo de adoção da tecnologia, até a saturação do mercado. Ganhos de preço e *performance* estimulam adoção por parte dos

consumidores “seguidores” (“Majority”, segundo o modelo de Rogers), e não apenas por parte dos usuários “Inovadores” (“Early Adaptors”). O diagrama abaixo retrata o trabalho e descreve 5 perfis modelo de usuários e uma estimativa da distribuição deste perfil em um mercado genérico, reforçando que o ganho efetivo de escala ocorre após os usuários Inovadores adotarem a inovação, bem como a difusão atingir um percentual de massa crítica entre 10% e 20% da base potencial de usuários, aumentando, desse modo, a velocidade de adoção entre os seguidores através da difusão inter-pessoal (ROGERS, 1995).

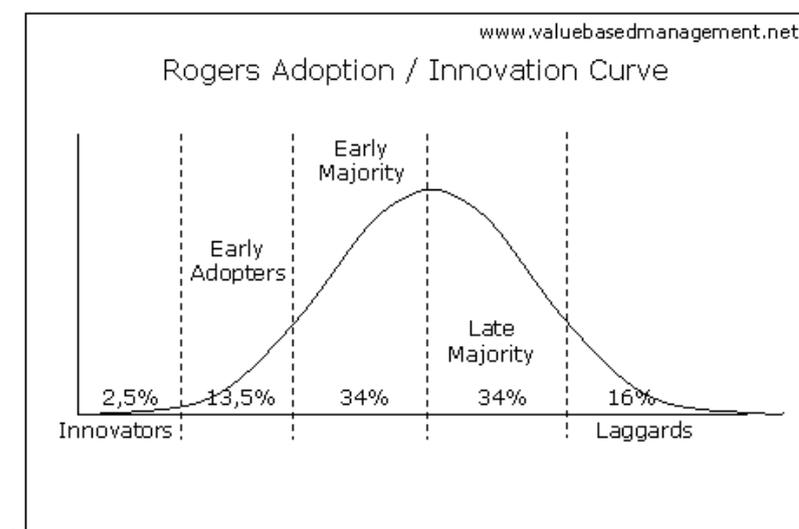


Ilustração 16 - Curva de Adoção de Rogers

Fonte: Rogers (1995)

As principais variáveis relevantes para esta dimensão são (adaptado de Weil, 2006):

- Número de usuários da inovação;
- Desejo por adotar inovação por parte dos usuários (esta variável avalia se a inovação é vista como algo para técnicos ou possui apelo para o usuário médio);
- Custo e *Performance* do produto que possui a inovação, podendo ter um preço “estratégico” (KIM & MAUBORGNE, 2005) inserido dentro da faixa de preços que o usuário médio pagará; ou um preço elevado, focado em um segmento que valoriza a diferenciação. Do ponto de vista de *performance*, é possível avaliar se o produto é simples e resulta em benefícios claros ao

usuário médio, ou se para utilizar o produto é necessário conhecimento específico e treinamento avançado para obter os benefícios desejados;

- Usuários ativos x potenciais, revelando o momento da adoção da inovação;
- Taxa de adoção;
- Existência de um padrão dominante, em oposição à fase de descobertas e inovação no *design* do produto.

7.6 Hipóteses de Não geração de valor

A partir do modelo proposto para geração de valor e das principais variáveis mencionadas em cada dimensão, é possível descrever o processo de criação de valor a partir da inovação bem como a espiral positiva que realimenta o processo.

Como descrito na Introdução, entretanto, são muitos os casos onde o processo não funciona como previsto pelo modelo, e a geração de valor pela inovação é limitada. Na realidade, na imensa maioria das empresas criadas para explorar uma inovação o resultado mais comum é a não captura do valor promovido pela inovação, na forma de valor substancial para a empresa.

Com base no modelo proposto bem como nas variáveis apresentadas, foram indicadas abaixo hipóteses para as principais causas da não geração de valor substancial em empresas brasileiras. Estas hipóteses parecem ser as que reduzem as chances de sucesso em empreendimentos baseados em inovação no cenário brasileiro de forma mais significativa. O objetivo destas hipóteses é obter um modelo de como funciona o processo que reduz as chances de criação de valor substancial, para que a partir deste modelo sejam avaliadas e implementadas ações que aumentem as chances de sucesso para *startups*.

Dimensão de Contexto

- Hipótese 1: poucos casos de sucesso significativo com geração de valor substancial na região, gerando poucos modelos de empreendedores de sucesso.

- Hipótese 2: indisponibilidade de recursos de investimento: inexistência da figura de “Investidores Anjo”, de “Venture Capital” e de Investidores Informais.
- Hipótese 3: os impedimentos regulatórios (tributários, trabalhistas, ambiente legal) reduzem rentabilidade das startups, com conseqüências em sua competitividade.

Dimensão Organizacional

- Hipótese 4: baixa rentabilidade impede investimentos em equipe, infra-estrutura e P&D.
- Hipótese 5: falta de abordagem agressiva em Equipe, Infra-estrutura e P&D em busca do Ramp-up.

Dimensão da Indústria

- Hipótese 6: pouca cultura de consolidação do segmento através de M&A como estratégia de saída.

Dimensão de Mercado

- Hipótese 7: os padrões dominantes são estabelecidos em outros mercados devido à maior escala, maior disponibilidade de investimentos, maior velocidade de difusão derivada de cultura mais tomadora de risco e maior poder aquisitivo, forçando as empresas a uma estratégia imitativa ou dependente, com menor potencial de crescimento.

A espiral negativa a seguir representa este cenário:

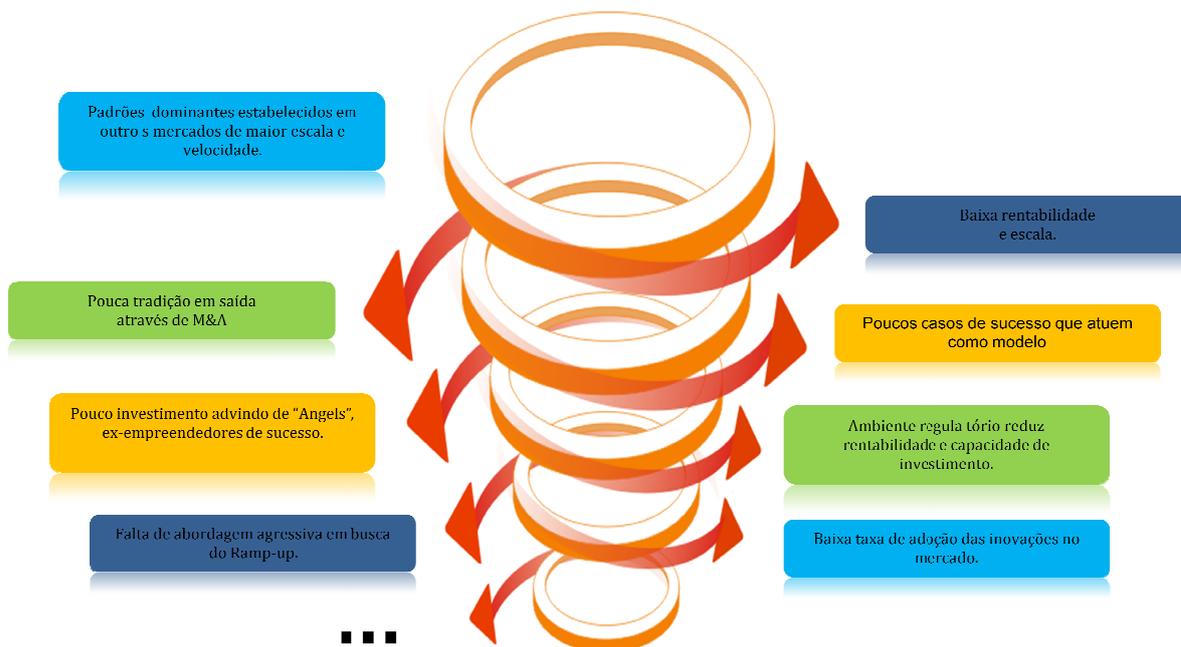


Ilustração 17 - Espiral Negativa do processo de geração de valor pela Inovação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta espiral podemos concluir que os aspectos mais relevantes para frear o processo de criação de valor pela Inovação se dão da seguinte forma:

O mercado em análise não possui história no tocante ao estabelecimento de padrões dominantes e empresas de grande sucesso no segmento onde se busca a inovação, sendo que as empresas líderes neste segmento se encontram em outros mercados. O fato de possuir um parque de empresas não líderes, leva a região a possuir baixa rentabilidade e baixa escala comparada às das empresas líderes. Estas empresas tipicamente possuem estratégia de inovação imitativa, dependente ou tradicional, caracterizadas por baixo histórico de inovações. A indústria local não possui histórico em fusões e aquisições em IPO's como estratégia de saída, resultando em poucos casos de sucesso e poucos empreendedores-modelo no mercado.

A ausência de empreendedores-modelo estimulando o mercado através de sua história de grande sucesso, bem como a ausência em escala de empreendedores com grande saúde financeira derivada de sucesso na atividade empreendedora reduz a incidência de investidores informais do tipo *angels*, o que, aliado ao ambiente regulatório caracterizado por baixa disponibilidade de capital, juros altos, altas taxas de impostos e alto custo do trabalho, reduz fortemente a capacidade de *startups* se financiarem e investirem no médio prazo pelo *ramp-up* de suas inovações.

A falta de investimento das empresas inovadoras no próprio mercado, com o objetivo de vender ao mercado local os benefícios da inovação bem como aumentar a produtividade e o benefício do mercado local por adotar soluções inovadoras, contribui para que o perfil consumidor do mercado não seja inovador, e sim de lenta adoção de inovações. Este perfil de lenta adoção faz com que o mercado só adote a inovação quando esta já está madura em outros mercados do mundo, usando padrões definidos por empresas líderes em outros mercados do mundo e que estão neste momento expandindo globalmente. Estas empresas chegarão ao mercado local com vantagens de escala suficientes para superar as empresas inovadoras locais e evitar que estas realizem o valor de suas inovações.

Assim, a espiral negativa volta a alimentar novos ciclos de baixo crescimento e baixa geração de valor das *startups* brasileiras.

8 ESTRATÉGIA PARA CRESCIMENTO ACELERADO EM STARTUPS

“Quando uma empresa introduz uma inovação, mas não conta com os recursos necessários para desenvolvê-la adequadamente, acaba por criar espaços para os concorrentes em melhores condições para ocupar o mercado criado”.

Paulo Tigre (TIGRE, 2006)

Com base no modelo da pirâmide das dimensões do processo de geração de valor a partir da inovação, bem como em propostas de estratégias para a geração de valor a partir da inovação (CHRISTENSEN, 2003; PORTER, 1988; KIM & MAUBORGNE, 2005; FREEMAN, 1982; MOORE, 1995; WEIL, 2006) e estudos de fatores chave de empresas de crescimento acelerado (CARTER, STEARNS, & REYNOLDS, 1994; BARRINGER, JONES, & NEUBAUM, 2005; EISENHARDT & SCHOONHOVEN, 1990; FEESER & WILLARD, 1990; GUNDRY & GUNDRY, 2001; McDOUGALL & ROBINSON, 1990), o presente capítulo propõe uma abordagem estratégica para empresas interessadas em gerar valor substancial a partir de *startups* inovadoras. O presente modelo almeja propor uma estratégia genérica para estas empresas, que lhes facilite decisões e prioridades ao longo do seu processo de amadurecimento, criando, paralelamente, um alinhamento em torno do objetivo de crescimento substancial. O presente modelo utiliza elementos de todos os autores citados acima acrescidos de dados e análise desenvolvida pelo autor.

8.1 Definição do objetivo estratégico de crescimento acelerado

Uma estratégia de crescimento acelerado tem como objetivo aumentar as chances da empresa obter taxas de crescimento significativas e acima da média de sua indústria por um período não inferior a 5 anos. Mediante este desempenho, espera-se que a empresa gere valor substancial para os seus acionistas.

As estratégias aqui descritas foram avaliadas tendo em vista *startups*, ou seja, novos negócios, com idade inferior a 5 anos, atuando em mercados emergentes e diferenciadas pela exploração de uma inovação em fase de introdução que se acredita irá criar um mercado relevante em um período de aproximadamente 5 anos.

8.2 Estratégia para crescimento acelerado em *startups*

A estratégia para crescimento acelerado consiste em decisões estratégicas referentes ao contexto onde se insere o negócio, à proposta de valor oferecida, à equipe de empreendedores e de gestores do negócio, às opções de financiamento e às decisões de *Timing* (momento de entrada e momento de investimento no mercado). A estratégia de crescimento acelerado compila, portanto, diversos elementos presentes em empresas de crescimento acelerado estudadas, oferecendo uma opção estratégica para organizar estes elementos com o objetivo de atingir altas taxas de crescimento.

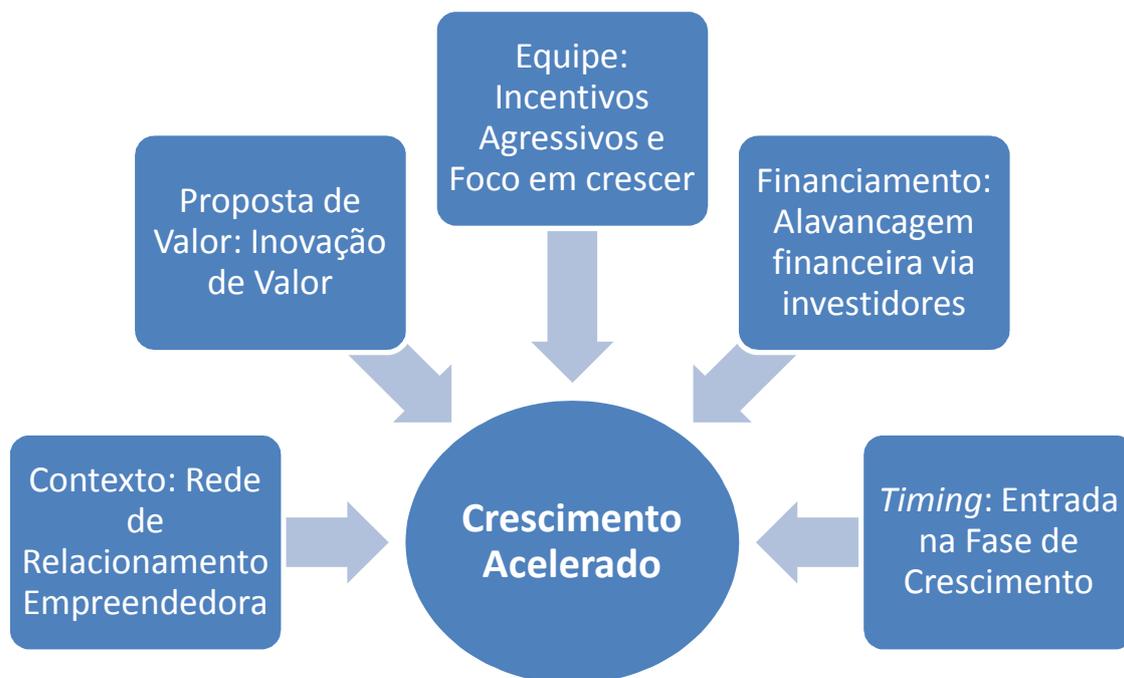


Ilustração 18 - Elementos da Estratégia para Crescimento Acelerado

Fonte: Elaborado pelo autor.

A estratégia para obter crescimento acelerado é composta pelas seguintes decisões estratégicas, em cada um dos elementos selecionados:

1. Contexto: opção por desenvolver ativamente redes de relacionamento com investidores, outros empreendedores e, sobretudo, com empreendedores-modelo, que obtiveram no passado sucesso em seu empreendimento, bem

- como com centros de pesquisa que contribuam com a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.
2. Proposta de Valor: oferta baseada em Inovações de Valor, oferecendo valor real para os clientes e alterando o padrão concorrencial, ao invés de oferecer somente melhorias incrementais da oferta existente. Em paralelo com a proposta de Inovação de Valor, a empresa com objetivo de crescimento acelerado deve segmentar sua oferta de forma a adaptá-la às características da maturidade do mercado consumidor, conquistando primeiro os *Early-Adopters*, os nichos e então o mercado principal.
 3. Equipe: empresa composta por empreendedores ou equipe sênior com experiência comercial prévia no mercado de atuação, bem como com foco explícito no crescimento agressivo, evidenciado pelo discurso do Diretor Geral bem como pela missão da empresa. Adicionalmente, a empresa deve recompensar os funcionários financeiramente por *performance* que resulte em crescimento, oferecendo, paralelamente, planos de *stock-options* voltados ao crescimento.
 4. Financiamento: a empresa deve captar capital suficiente para financiar seu crescimento rápido, buscando recursos junto a investidores informais e/ou formais. Deve existir disposição clara para levantar capital para o negócio, havendo abertura para a diluição e alteração da governança corporativa, ambas conseqüências desta decisão.
 5. *Timing*: a empresa deve entrar no mercado na fase de crescimento do mercado.

Sendo assim, a tabela abaixo resume a diferença entre as opções estratégicas de uma empresa que opta pela estratégia de crescimento acelerado versus uma empresa com elementos de uma estratégia para crescimento normal ou abaixo da média:

Elementos para Estratégia de Crescimento	Estratégia para Crescimento Acelerado em Startups	Estratégia para Crescimento Normal ou Abaixo da Média
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Rede de Relacionamento com empreendedores e investidores formais/ informais. • Relação com empreendedores-modelo, que obtiveram sucesso em seu negócio • Relação com universidade/ centros de pesquisa 	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação isolada sem troca constante com empreendedores/ investidores de boas práticas. • Ausência de contato com grandes casos de sucesso. • Baixa interação com centros de pesquisa
Proposta de Valor	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação de Valor, oferecendo mais valor por menor preço, questionando as regras do ambiente competitivo. • Difusão da oferta seqüencial no mercado “inovador”, em seguida no mercado de nichos e então no mercado principal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competição direta com os concorrentes nas dimensões estabelecidas de concorrência. • Oferta do produto de forma não segmentada, não oferecendo valor alinhado com o perfil do consumidor.
Equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Empreendedor com experiência comercial no mercado de atuação • Foco explícito em crescimento agressivo pelo CEO, reforçado na missão/visão da empresa • Incentivos financeiros por alta-performance • Stock Options • Equipe Heterogênea 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência anterior inexistente, ou experiência exclusiva de P&D. • A empresa não estabelece em sua missão e discurso objetivo explícito e agressivo de crescer. • Não há incentivos de desempenho financeiros ou de ações.
Financiamento	<ul style="list-style-type: none"> • Capitação junto a investidores informais e investidores formais. • Disposição clara de levantar capital para o negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há objetivo de captar recursos, mantendo o capital da empresa baixo e o risco controlado. • Há restrições de diluição do capital da empresa.
Timing	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada no mercado na fase de “Crescimento” 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada no mercado na fase “Inicial”, “Madura” ou “Declínio”

Tabela 3 - Estratégia de Crescimento Acelerado x Crescimento Normal

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nas seções abaixo, cada elemento da estratégia é detalhado e são apresentadas referências sobre cada tópico.

8.3 Contexto para Crescimento Acelerado

A importância do contexto favorável foi destacada na Pirâmide de Geração de Valor na dimensão de contexto (Capítulo 7.2). Uma empresa em um ambiente desfavorável terá maior dificuldade de prosperar, ainda que com um bom produto e

boa equipe. Já em um ambiente de negócios favorável, a empresa será beneficiada pela experiência de empreendedores que já foram bem sucedidos em ciclos anteriores, pelo acesso a investidores de risco e informais, e pelas redes de relacionamento que estimulam o empreendedorismo e repassam conhecimento e experiência sobre o processo de amadurecimento da empresa.

Sendo assim, a estratégia de crescimento acelerado inclui desenvolver aspectos que maximizem o impacto positivo do contexto no crescimento da empresa. A empresa irá buscar as seguintes posições dentro da dimensão de contexto:

- desenvolver ativamente uma rede de relacionamento com empreendedores e com empreendedores que possuam histórico de sucesso;
- desenvolver ativamente uma rede de relacionamento com investidores de capital semente e investidores informais em um primeiro momento e com investidores de capital de risco após o início da fase de crescimento da indústria;
- desenvolver ativamente uma relação com Universidades e centros de pesquisa para projetos em conjunto que diferenciem o produto;

8.4 Proposta de Valor para Crescimento Acelerado

A Estratégia para Crescimento Acelerado implica uma oferta caracterizada como uma Inovação de Valor, oferecendo valor real para os clientes e alterando o padrão concorrencial, em detrimento de investimentos em melhorias incrementais da oferta existente.

Uma Inovação de Valor é atingida quando se desenvolve uma oferta de maior valor para os clientes através de menores custos (KIM & MAUBORGNE, 1997). Isto pode ser atingido questionando-se as premissas competitivas da indústria, eliminando-se parte da oferta não valorizada pelos clientes e ampliando-se os benefícios por eles desejados. Kim argumenta que uma Inovação de Valor torna a concorrência irrelevante, contribuindo para uma nova fase de prosperidade para a empresa e um novo mercado. Os autores chamam o mercado criado por uma Inovação de Valor de um Oceano Azul, caracterizado por um mercado ainda não explorado e com grande

potencial de crescimento, onde o nível de concorrência é ainda baixo (KIM & MAUBORGNE, 2005).

Difusão da oferta

Em paralelo com a proposta de Inovação de Valor, a empresa deve segmentar sua oferta de forma a adaptá-la às características da maturidade do mercado consumidor, evoluindo o produto de acordo com a evolução da maturidade do mercado.

Para atingir este objetivo, deve-se adotar estratégias de venda distintas e relacionadas com cada fase de difusão do produto. Na fase de lançamento de um produto inovador, deve-se ter como meta conquistar primeiro o conjunto de usuários que constituem o Mercado Inicial, composto por Inovadores e *Early-Adopters* (MOORE, 1995). Conseqüentemente, o alvo primordial da empresa, ao introduzir uma inovação, deve consistir em sua comunicação e discurso de vendas acentuadamente direcionadas a tal público. Após ter um produto de sucesso junto ao Mercado Inicial, deve-se passar por uma fase onde a solução que inicialmente contemplava a necessidade do Mercado Inicial será expandida para alguns nichos. A principal mudança neste ponto, é que estes nichos são compostos por compradores que não fazem parte do mercado inicial ("*Early-Adopters*"), e portanto possuem outras necessidades, requerendo produtos completos, acabados, estáveis e sem incertezas, ao contrários dos compradores do Mercado Inicial que aceitam o risco nos produtos em troca de sua característica pioneira. Somente após o sucesso em estabelecer o produto em diversos nichos, é que se deve investir para conseguir o sucesso no mercado de massa (MOORE, 1995).

8.5 Equipe para Crescimento Acelerado

A Estratégia para Crescimento Acelerado inclui a formação da empresa a partir de empreendedores com experiência comercial no mercado de atuação, foco explícito no crescimento agressivo, estabelecimento de incentivos financeiros por *alta-performance*, distribuição de *stock-options* ligadas a *performance*, e criação de uma equipe heterogênea. Abaixo estão listadas pesquisas que indicam a importância

destas opções no que tange ao gerenciamento das equipes, em empresas que almejam crescimento acelerado.

Diversas pesquisas concluem que empresas com crescimento acelerado possuem empreendedores com grande motivação para crescer, ao ponto de reforçar esta motivação em seu discurso e no planejamento da empresa, difundindo este objetivo entre a cultura da empresa e influenciando a *performance* da empresa. Sendo assim, aspirar ao crescimento substancial e disseminar esta aspiração na cultura da empresa é um fator comum às empresa de grande crescimento (BARRINGER, JONES, & NEUBAUM, 2005; GUNDRY & GUNDRY, 2001; BAUM, LOCKE, & KIRKPATRICK, 1988; DAVIDSSON, ACHTENHAGEN, & NALDI, 2005).

Outro fator comum às empresas de crescimento acelerado, revelado em pesquisas sobre o tema da equipe de empreendedores, é a experiência prévia no mercado, sobretudo nas áreas de negócio e comercial (HEIRMAN & CLARYSSE, 2006; BARRINGER, JONES, & NEUBAUM, 2005; BARRINGER & JONES, 2004; EISENHARDT & SCHOONHOVEN, 1990).

A manutenção do alinhamento dos executivos e funcionários com o objetivo de crescimento da empresa deve ser uma prioridade para empresas de crescimento acelerado. A estratégia para empresa de crescimento acelerado inclui a utilização de incentivos financeiros aos funcionários, premiando a boa *performance* e o crescimento, bem como a distribuição de *stock-options* a estes funcionários, reforçando o alinhamento e retendo os talentos. Segundo Barringer, estas 2 ferramentas de incentivo estão presentes entre as empresas de crescimento acelerado em percentual significativamente superior ao das empresas de crescimento normal (BARRINGER, JONES, & NEUBAUM, 2005). Em sua pesquisa, o número de empresas que utilizam incentivos financeiros é aproximadamente o dobro do número de empresas que apresentam crescimento moderado ou baixo, partindo de amostras do mesmo tamanho de cada tipo de empresa. No caso de *stock-options*, a diferença é ainda maior: entre as empresas de crescimento acelerado, foram encontradas 4 vezes mais empresas que utilizam esta ferramenta do que entre as empresas de crescimento moderado ou baixo.

Os desafios de uma empresa em crescimento mudam a cada fase (FREEMAN, 1982; ALMEIDA, RODRIGUES, & RISCAROLLI, 2004; KAMPAS, 2003). Na fase inicial, os principais desafios são tecnologia, engenharia e produto; enquanto na fase de crescimento, os principais desafios são processos e marketing (FREEMAN, 1982). É necessário que uma empresa mude sua cultura, de forma a desenvolver uma cultura de inovação no negócio, no lugar da cultura de inovação em produto, para que ela possa competir em um mercado maduro (KAMPAS, 2003), privilegiando, inclusive, as pessoas que contribuem para o crescimento, e não simplesmente valorizando a equipe técnica.

Recurso/Fase	Inicial	Crescimento	Maduro
Capacitação Crítica	Tecnologia de produto	Marketing, serviços, processos	Tecnologia de processos
RH Critico	Engenheiros, cientistas	Gerência	Mão de obra especializada
Estrutura da indústria	Entrada baseada em know how	Fusões e Aquisições	Concentrada
Necessidade de Capital	Baixa	Alta	Alta
Poder de barganha dos compradores	Baixo (novidades comandam preços)	Alto (concorrência)	Médio/Alto (oligopólio x concorrência?)

Tabela 4 - Tabela de recursos críticos e ciclo de vida de produto

Fonte: Freeman (1982).

Por este motivo, a empresa deve buscar uma equipe heterogênea bem como garantir o crescimento da equipe gerencial para sustentar o crescimento, o que é um desafio para diversas empresas de crescimento acelerado (BARRINGER & JONES, 2004).

Uma equipe heterogênea deve ser diferenciada em um amplo escopo de competências como as abaixo listadas:

- **Tecnologia/Engenharia:** as empresas de base tecnológica (EBTs) usualmente têm uma área de tecnologia forte, portanto esta competência não é usualmente o gargalo destas empresas. vale destacar, entretanto, que empresas que nascem com uma equipe diferenciada de tecnologia têm mais chances de desenvolver as competências de negócio do que empresas que nascem fracas no componente tecnológico. Portanto, esta característica não deve ser negligenciada.

- Marketing / Produto: a empresa deve desenvolver competências de produto, passando a conceber a evolução do seu produto a partir das necessidades do mercado consumidor e do seu público alvo, tendo ainda competências de definição de uma estratégia de marketing, de promoção, de precificação e de distribuição de seu produto. Atingir excelência nestas competências é um desafio para uma EBT, que usualmente foca a evolução do produto na evolução da tecnologia. Heirman destaca que empresas que possuem entre seus empreendedores profissionais com experiência prévia em vendas e marketing em seu mercado de atuação têm mais chances de crescimento do que empresas sem estes profissionais em sua equipe (HEIRMAN & CLARYSSE, 2006). O mesmo estudo declara que *“os empreendedores técnicos freqüentemente acham que a ‘tecnologia’ é o mais importante aspecto de sua companhia e carecem de uma orientação de mercado clara. Este estudo mostra claramente que mesmo para startups de tecnologia a experiência comercial é mais importante para o crescimento do que a experiência em P&D. Se estes empreendedores têm a ambição de crescer eles deveriam buscar novos sócios de negócio para a empresa para complementar seu próprio expertise.”* (HEIRMAN & CLARYSSE, 2006, p. tradução nossa).
- Finanças: a empresa deve desenvolver competências de Finanças de forma a administrar o crescimento e prover progressivamente transparência para os acionistas, funcionários ou fontes de financiamento da empresa. EBT's usualmente possuem uma cultura de desenvolver competências com pessoal interno, entretanto o amadurecimento da área financeira provavelmente passará pela contratação de executivos do mercado com experiência e boas práticas na gestão financeira.
- Recursos Humanos: a área de recursos humanos e gestão do conhecimento é crítica para EBT's, com destaque para a manutenção do clima organizacional desejado, retenção de talentos e seleção de talentos. Vale destacar a importância já citada da comunicação com a equipe interna destacar a importância do crescimento para a empresa, atividade esta reforçada pela equipe de Recursos Humanos.

- **Vendas e Canais de Distribuição:** as vendas de uma EBT's em fase de constituição estão focadas em *early-adopters* e em públicos técnicos. Para se preparar para o crescimento, a empresa deve desenvolver competências de processos de vendas e canais de distribuição. Como dito acima, Heirman destaca que empresas que possuem entre seus empreendedores profissionais com experiência prévia em vendas e marketing no mercado em que a empresa atua têm mais chances de crescimento do que empresas sem estes profissionais em sua equipe (HEIRMAN & CLARYSSE, 2006).

8.6 Financiamento para Crescimento Acelerado

A estratégia para crescimento acelerado, ora proposta, inclui a captação de capital por parte de investidores externos para financiar o crescimento do novo negócio. Esta abordagem estratégica é derivada da conclusão empírica de que negócios capitalizados possuem maiores taxas de crescimento do que negócios com pouco capital de investimento (ROBB & FAIRLIE, 2007; HEIRMAN & CLARYSSE, 2006; EISENHARDT & SCHOONHOVEN, 1990).

Heirman e Clarysse concluem, em sua pesquisa, que empresas que iniciam a operar com maior capital têm mais chances de sobrevivência e de crescimento, embora os autores afirmem ainda que a captação de Venture Capital é associada ao crescimento somente quando é captado um montante elevado. Em pequenas captações o efeito pode até ser negativo (HEIRMAN & CLARYSSE, 2006). Robb e Fairlie demonstram que empresas criadas por asiáticos nos Estados Unidos têm mais chances de crescer do que as criadas pelos americanos, e um dos fatores que melhor explica este resultado reside no capital inicial destas empresas, significativamente maior do que o das empresas fundadas pelos americanos (ROBB & FAIRLIE, 2007).

Eisenhardt e Schoonhoven percebem, em seu estudo, que empresas com times de empreendedores maiores e qualificados têm maior possibilidades de crescimento, sendo que a hipótese gerada pelos pesquisadores para explicar este fenômeno é que estas empresas têm mais capacidade para montar alianças e levantar dinheiro,

e após um sucesso modesto, fica aparente que estas firmas estão obtendo sucesso, o que atrai outros clientes e investidores, e retro-alimenta o sistema, criando sucesso a partir da percepção de sucesso (EISENHARDT & SCHOONHOVEN, 1990).

Adicionalmente aos aspectos citados acima, a Estratégia de Crescimento Acelerado sugere o foco do crescimento na fase de rápido crescimento da indústria, e nesta fase é fundamental haver capital para financiar este crescimento. Rogers define o momento de inflexão da curva S de Difusão de Tecnologia como após a adoção pelo Mercado Inicial (entre 10% e 20% de adoção), quando as relações interpessoais irão começar a contribuir fortemente para o crescimento do ritmo de adoção entre a maioria seguidora do mercado. Assim, uma empresa deve manter-se focada em nichos de mercado até que a penetração atinja esta Massa Crítica, bem como até que o produto se torne maduro e barato o suficiente para ser atrativo para a maioria dos consumidores potenciais que não fazem parte do Mercado Inicial (ROGERS, 1995).

Uma vez atingido este ponto de inflexão e de início de um crescimento acelerado na difusão do produto, as empresas líderes do novo mercado estarão em posição privilegiada para crescer e consolidar esta liderança. Para isto é de grande importância que estas empresas tenham capacidade de investimento para crescer rapidamente, de forma a se beneficiarem do efeito de *lock-in* e da escala obtida pelo líder de mercado. Uma opção por crescimento orgânico neste momento abrirá espaço para que outras empresas realizem um investimento mais agressivo em produto e no desenvolvimento do mercado e com isto consigam superar a posição da líder. Segundo Tigre, “Quando uma empresa introduz uma inovação, mas não conta com os recursos necessários para desenvolvê-la adequadamente, acaba por criar espaços para os concorrentes em melhores condições para ocupar o mercado criado” (TIGRE, 2006).

8.7 Timing para Crescimento Acelerado

O *Timing* de entrada de novas empresas em um mercado tem grande influência em sua estratégia, visto que cada fase de mercado (introdução, crescimento, maturidade e declínio) possui características competitivas diferentes. A estratégia para

crescimento acelerado aqui proposta recomenda a entrada no novo mercado na fase de crescimento. Segundo Eisenhardt, *“Mercados maduros têm maior crescimento absoluto; mercados iniciais têm maior crescimento percentual. Mercados em crescimento têm uma combinação de tamanho de mercado, aumento rápido da demanda, com instabilidade do mercado, que possibilitam mais oportunidades para as novas empresas”* (EISENHARDT & SCHOONHOVEN, 1990, p. 524). Esta conclusão questiona a premissa de que ser um *“first-mover”* em um mercado na fase de introdução traz benefícios para a empresa. Segundo o autor, as empresas que entram em estágios iniciais ficam travadas com decisões que podem não ser as melhores e consomem recursos em um momento em que o mercado ainda não pode garantir boas taxas de crescimento absoluto.

O questionamento da vantagem competitiva em ser pioneiro é reforçado por Feeser e Willard, que concluem que não há uma relação direta entre ser pioneiro e ter crescimento acelerado (FEESER & WILLARD, 1990). Ainda assim, este estudo recomenda maior discussão nesta área, em face de estudos anteriores terem concluído que as empresas pioneiras podem obter vantagens de maior reconhecimento do cliente, criação de barreiras de entrada e maior experiência no mercado, o que parecem ser ativos importantes.

Com base nestas informações, a Estratégia de Crescimento Acelerado recomenda que empresas com as características ideais para obter rápido crescimento, incluindo uma equipe heterogênea e com experiência, uma oferta de inovação de valor consistente, um forte foco em crescimento e capital inicial, entrem em um mercado em crescimento, e não em um mercado na fase de Introdução.

Esta posição, no entanto, não descarta que outros negócios que sejam iniciados com limitações nos ativos descritos (equipe sem experiência, sem capital de investimento, sem uma proposta de inovação de valor formada) entrem no momento de introdução do mercado e desenvolvam, durante esta fase, os ativos listados acima, até que estas empresas se encontrem em condições de adotar uma Estratégia de Crescimento Acelerado já no momento de crescimento do mercado.

9 CONCLUSÃO

9.1 Proposta de modelos

O presente trabalho consistiu em uma proposta teórica de ferramentas de suporte a empreendedores e acadêmicos no processo de análise de crescimento acelerado de *startups*. Sendo assim, suas principais contribuições são: o modelo da Pirâmide de Geração de Valor, a Espiral Positiva, a Espiral Negativa, a Estratégia para Crescimento Acelerado e as Hipóteses para não Geração de Valor, descritas nos capítulos anteriores e que podemos sumarizar abaixo:

- O modelo da Pirâmide de Geração de Valor propõe dimensões fundamentais para analisar o processo de crescimento, que são as dimensões de Contexto, compreendendo o ambiente de negócios, as redes de relacionamento e de empreendedores-modelo e a disponibilidade de capital; a Dimensão da Organização, que compreende a *startup* que está inserindo a inovação e considera as variáveis que definem a capacidade desta empresa de produzir uma inovação de valor e sua disposição em explorar esta inovação, apesar dos riscos do processo; a Dimensão da Indústria, que compreende a nova indústria em formação, que passará pelas fases de nascimento, crescimento, maturidade e declínio, e será composta de organizações que sofrerão mudanças, entrarão e sairão do mercado de acordo com o processo de amadurecimento desta indústria; e por fim a Dimensão de Mercado, que possui uma dinâmica que inclui o comportamento do consumidor e o processo de difusão e definição de padrões dominantes, redução de preços e obtenção de escala. Estas dimensões podem ser utilizadas para facilitar a análise do processo de crescimento de *startups* e suas restrições.
- A Espiral Positiva descreve o processo de criação de valor pela inovação, destacando as inter-relações entre as dimensões citadas na pirâmide de valor. O processo descrito pela espiral se dá da seguinte forma: o desenvolvimento de uma vantagem competitiva baseada em inovação influencia na disposição da empresa para investir mais em sua infra-estrutura, equipe e em P&D. O ambiente de negócios, composto por empreendedores

que já tiveram sucesso em ciclos anteriores e investidores de risco apóiam o processo. Um ambiente promissor fomenta a entrada de novas empresas na indústria emergente, atraídas pelas oportunidades de alto retorno. Novas empresas e novos investimentos contribuem para amadurecer o mercado e a indústria, criando produtos mais maduros, mais fáceis de usar e mais baratos. O mercado amadurece e padrões dominantes emergem. O produto passa a atrair não apenas os inovadores mas todo o mercado, popularizando-se rapidamente. As pequenas e inovadoras empresas começam a deixar este mercado através de desinvestimentos, falências, fusões ou aquisições, dando lugar a empresas com capacidade de investimento, promoção, distribuição e eficiência operacional. Algumas empresas conseguem capturar o máximo de valor de sua entrada neste mercado emergente, através de crescimento significativo. Outras irão se fundir ou ser adquiridas. Outras não terão sucesso na fase de consolidação, permanecendo reduzidas, focadas em um pequeno nicho ou saindo do mercado, não conseguindo transformar seu movimento pioneiro em valor substancial, e passarão então a competir com uma estratégia imitativa ou defensiva. Os empresários que obtiverem sucesso no *ramp-up* sairão deste processo capitalizados e irão se tornar modelos de sucesso para novos empresários, e poderão retornar ao mercado se associando a novas empresas. Assim, a espiral positiva volta a alimentar novos ciclos de inovação. A Espiral Positiva pode ser utilizada para a discussão das etapas, vantagens e restrições ao processo de criação de valor a partir de *startups*.

- As Hipóteses para Não Geração de Valor descrevem uma proposta de hipóteses específicas para o mercado brasileiro, a fim de explicar em um modelo multi-causal a razão para que o ciclo virtuoso de crescimento de *startups* se dê de forma limitada no Brasil. As hipóteses incluem os seguintes elementos: poucos modelos de empreendedores de sucesso; indisponibilidade de recursos de investimento formal e informal; restrições competitivas tributárias, trabalhistas, e do ambiente legal, reduzindo a rentabilidade das *startups*; baixa rentabilidade impedindo investimentos em equipe, infra-estrutura e P&D; falta de abordagem agressiva em Equipe, Infra-estrutura e P&D em busca de crescimento acelerado; pouca cultura de

consolidação através de M&A como estratégia de saída; estabelecimento de padrões dominantes em outros mercados com maior escala, maior disponibilidade de investimentos e maior velocidade de difusão forçando as empresas a uma estratégia imitativa ou dependente, com menor potencial de crescimento. Estas hipóteses geram a Espiral Negativa do processo de geração de valor.

- A proposta de Estratégia de Crescimento Acelerado, que descreve uma configuração estratégica para que *startups* viabilizem crescimento acelerado através dos seguintes elementos: desenvolvimento de redes de relacionamento com outros empreendedores-modelo com histórico de sucesso; desenvolvimento de uma proposta de inovação de valor alterando o padrão concorrencial em contraposição à oferta de melhorias incrementais da oferta existente; time de empreendedores com experiência na indústria, especialmente na área comercial; política explícita para obter grande crescimento, compartilhada com os colaboradores da empresa; políticas de incentivos para os funcionários, incluindo incentivos financeiros e opções de ações da empresa baseadas na *performance* destes; captação de recursos através de investidores com o objetivo de acelerar seu crescimento; e por fim entrada no mercado na sua fase de crescimento.

9.2 Alguns destaques no modelo

É possível tecer algumas considerações sobre alguns elementos do modelo que freqüentemente não são inseridos na discussão de estratégias de crescimento para *startups* no Brasil, mas que se mostraram de grande importância neste estudo. Estes elementos são:

- Mentores e Empreendedores modelos, que atuam criando um referencial de sucesso para os novos empreendedores, e ao mesmo tempo compartilham sua experiência de forma a acelerar o ambiente de negócios das *startups*;
- Investidores informais como importante fonte de recursos para novos negócios;

- *Venture Capital* como um caminho raro e muito concentrado no mercado de tecnologia americano, por isso uma opção marginalmente disponível para financiar novos negócios.

Avaliando o aspecto da existência de empreendedores modelo no Brasil, o presente trabalho destaca sua importância positiva para o sucesso do ambiente empreendedor. Ao mesmo tempo é possível perceber que não faz parte da discussão do empreendedorismo no Brasil a existência de empreendedores modelo e da troca de experiência com estes empreendedores, seja através do investimento destes em novos negócios, seja em estudo-de-caso de seu caso de sucesso, ou mesmo seja através de processos de *coaching* para novos empreendedores. Uma recomendação que pode ser feita para o empreendedor brasileiro, a partir deste modelo, é valorizar mais fortemente as relações com empreendedores modelo, seja através de uma rede de relacionamento, do processo de *coaching* ou mesmo buscando investidores que sejam empreendedores modelo, e com isto desenvolvendo oportunidades para acelerar seu processo de crescimento.

Avaliando os aspectos de investidores informais e disponibilidade de *venture capital*, o presente trabalho ressalta a alta concentração deste no mercado americano de tecnologia, e a relativa pequena participação deste tipo de financiamento em novos negócios. Ao mesmo tempo é destacado, neste trabalho, que ao redor do mundo os investidores informais são umas das grandes fontes de financiamento para *startups*, e que em uma pesquisa com 40 países o Brasil é o país com menor volume de investimento oriundo de investidores informais. Uma recomendação que pode ser feita para o empreendedor brasileiro, a partir deste modelo, é investir mais fortemente na busca de investidores informais, visto que esta prática se mostra viável em todo o mundo, sendo portanto, possível que haja uma oportunidade latente no Brasil de incremento deste tipo de investimento, sobretudo com o ambiente de crescimento da Bolsa de Valores e do número de IPO's observado em 2007, também descritos no presente trabalho.

9.3 Da teoria a prática: Resultados da aplicação dos modelos propostos

Este trabalho foi desenvolvido a partir do paradigma fenomenológico, paradigma este subjetivo e que comporta a imersão do pesquisador no contexto, compreendendo a realidade a partir de sua perspectiva de observação, e utilizando suas experiências e pontos de vista para modelar a realidade.

Uma parte importante da conclusão deste trabalho é, portanto, uma verificação empírica dos modelos propostos aplicando seus conceitos na *startup* cujo autor deste trabalho é Diretor-Presidente e sócio-fundador. Os resultados desta verificação estão abaixo descritos abaixo após a caracterização da empresa.

A referida *startup* possui as seguintes características:

- Segmento de atuação: software e telecomunicações;
- Oferta: Produtos na área de Internet Móvel, com fortes características inovadoras;
- Porte: 50 colaboradores;
- Faturamento: entre R\$ 5 e R\$ 10 Milhões no ano de 2006;
- Localização: Sediada na região de Campinas, Estado de São Paulo.
- Sócios: 2 fundadores, 2 colaboradores e 1 fundo de investimentos.
- Tempo de vida: 8 anos em 2006.
- Período de observação: As observações abaixo foram realizadas no segundo semestre de 2007.

De posse das ferramentas descritas neste trabalho, as mesmas foram incorporadas no planejamento estratégico e na visão da empresa, com o objetivo de obter maiores taxas de crescimento e maior geração de valor na empresa. Abaixo estão descritas as ferramentas aplicadas, o público alvo e os resultados alcançados:

Espiral Positiva e Espiral Negativa de geração de valor

Estas ferramentas foram utilizadas em apresentações internas com os colaboradores e externas com sócios e parceiros estratégicos com o objetivo de realçar o processo de geração de valor de empresas em regiões de alto crescimento – especialmente no Vale do Silício, na China e na Índia – em contraposição ao processo no Brasil, onde se gera resultados muito inferiores. Os principais resultados alcançados no uso destas ferramentas foram:

- Alinhamento entre os colaboradores da oportunidade e da necessidade de crescer rapidamente. Foco no crescimento.
- Alinhamento de que o ambiente de negócios é ruim, entretanto deve-se focar a energia da empresa nas variáveis que dependem exclusivamente da empresa, dos empreendedores e os colaboradores, e não do ambiente. Há espaço para melhoria especialmente na cultura do empreendedor no Brasil, que por definição rejeita grandes captações de recursos, operações de M&A, investimentos agressivos na fase de crescimento e boas regras de governança corporativa. Concluímos que podemos resolver todos estes pontos e eles irão trazer valor para a empresa.
- Alinhamento com os sócios e parceiros estratégicos da importância do *timing*. A janela de oportunidade de cada ciclo se fecha rapidamente, e se a empresa não atuar de forma mais agressiva captando recursos, investindo, realizando M&A's, esta seria obrigada a focar em um nicho e não oferecer a geração de valor e o crescimento desejado pelos sócios.

Estratégia de Crescimento Acelerado

Esta ferramenta está em fase de implantação. Os resultados alcançados até o momento mais significativos são nos seguintes elementos estratégicos:

- Equipe: A empresa está se preparando para ampliar as remunerações variáveis atreladas a performance, como sugere a estratégia de crescimento acelerado.

- **Financiamento:** A empresa decidiu optar por uma estratégia agressiva de captação e de investimentos em seu mercado, com o objetivo de ganhar escala.
- **Timing:** A empresa optou por alterar sua estratégia para competir mais adequadamente nos mercados na fase de Crescimento, ao perceber que sua estratégia estava ainda ajustada para a fase de Introdução.

Resultados

Como explicitado acima, as principais conseqüências da aplicação das ferramentas mencionadas bem como seu impacto nos objetivos da empresa estão listadas abaixo:

- A reavaliação da estratégia competitiva, passando a focar em produtos na fase de Crescimento, parece ter ampliado as perspectivas da empresa para obter crescimento acelerado. Esta decisão alterou também a estratégia de financiamento da empresa, adequando-a a fase de crescimento. Esta mudança estratégica parece ser de grande importância para aumentar as chances da empresa de gerar valor substancial no futuro.
- A percepção da importância da dinâmica dos ciclos de mercado reforçou a necessidade de rápido ganho de escala, sob o risco de perder competitividade frente a novos e internacionais competidores. Uma conseqüência direta disto foi a realização de uma fusão com uma empresa complementar, resultando em uma empresa com maior escala, benefícios de custo, portfólio mais completo e maiores chances de disputar a liderança do setor. Esta decisão já gerou valor para os acionistas da empresa na forma de maior competitividade e aumento de vendas devido às sinergias entre as empresas.
- A alteração da estratégia de financiamento está em implantação. As perspectivas da empresa são positivas. Foi utilizada a ferramenta da Espiral Positiva para o desenvolvimento do plano de negócios, com o objetivo de oferecer uma visão mais clara do processo, do mercado e das alternativas estratégicas disponíveis. O resultado foi apreciado pelo mercado de investidores de risco, que compartilha as premissas apresentadas no modelo.

Esta decisão já gerou valor para os acionistas da empresa na forma de maior liquidez para as ações da empresa e maior competitividade com o aumento da capacidade de investimento da empresa.

- A empresa está reforçando as ferramentas de Remuneração Variável baseadas em performance, de acordo com as propostas descritas na Estratégia de Crescimento Acelerado. Esta decisão gerou grande expectativa para colaboradores chave, e espera-se gere valor para os acionistas da empresa na forma de maior motivação e foco em resultados por parte destes colaboradores.

Com base nestes resultados, ainda que parciais, podemos concluir que na fase em que se encontra a empresa, utilizar estas ferramentas tem se mostrado de grande utilidade e relevância, e tem contribuído para criar grande valor para seus sócios e colaboradores.

Com a discussão das ferramentas acima referidas e apresentadas ao longo deste estudo bem como com a descrição de sua aplicação em uma *startup*, espera-se ter sido possível contribuir para o tema do desenvolvimento de *startups* no Brasil, e que as ferramentas apresentadas possam trazer valor para outras empresas brasileiras, ajudando-as a vencer o desafio da geração de valor substancial e do crescimento acelerado.

10 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E PRÓXIMOS TRABALHOS

Este trabalho é baseado em revisão bibliográfica, entrevistas informais e na experiência do autor para propor modelos teóricos que sejam úteis no estudo do tema indicado. Todavia, apesar de realizar uma proposta de teoria com pretensão de suportar estudos e a prática relacionada ao tema de estudo, carece de investigação empírica profunda que valide suas conclusões, focando-se assim em uma proposta teórica de abordagem do seu tema. Apesar desta característica impor uma limitação à validade da pesquisa, esta é uma limitação compatível com o paradigma fenomenológico e com a proposta inicial de uma abordagem teórica sobre o tema.

Ainda dentro do paradigma fenomenológico, este trabalho faz uma verificação empírica das ferramentas propostas através do relato do próprio autor dos resultados atingidos conduzidos por ele mesmo em uma *startup*. Este resultado, embora válido e de grande utilidade para verificar os modelos propostos, é limitado pelo caráter particular da *startup* selecionada, administrada pelo próprio autor, bem como pela impossibilidade de estender o resultado para outras *startups* devido a não representatividade da amostra. É importante destacar também que o período observado de 6 meses é muito curto, sendo necessário mais tempo para avaliar o impacto das variáveis observadas. Sendo assim, um trabalho futuro recomendado seria a realização de um estudo de caso detalhado com o objetivo de levantar informações detalhadas e estruturadas sobre os resultados da aplicação deste estudo na referida *startup* ou em outras empresas.

Como complementação natural deste trabalho, adicionalmente, propõe-se que sejam realizadas pesquisas complementares a esta, capazes de verificar os modelos propostos através de amostras significativas em uma pesquisa de campo. Uma abordagem de verificação proposta é a utilização dos formulários de pesquisa inseridos nos Apêndices B e C, para a averiguação, sob uma abordagem quantitativa, das hipóteses e modelos aqui propostos.

11 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. I., RODRIGUES, L. C., & RISCAROLLI, V. (2004). Maturação Tecnológica e Estratégia de Inovação. *XXIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica* (Curitiba, Paraná).

ANDREASSI, T. (1999). Estudo das relações entre indicadores de p&d e indicadores de resultado empresarial em empresas brasileiras. *Tese de Doutorado*. São Paulo: FGV EAESP.

ARIKAN, I. (2004). How Should an Entrepreneurial firm be sold? IPOs versus M&As. In S. ZAHRA, *Frontiers of Entrepreneurship Research 2004 - XXIV Annual Entrepreneurship Research Conference*. Massachusetts: Babson.

ARTHUR, W. B. (1989). Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In By Historical Events. *The Economic Journal*, 99 (394).

AUTIO, E. (2007). 2007 Global Report on High-Growth Entrepreneurship.

BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, No.1, p99-120.

BARRINGER, B. R., & JONES, F. F. (2004). Achieving Rapid Growth: Revisiting the Managerial Capacity Problem. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9 (1).

BARRINGER, B. R., JONES, F. F., & NEUBAUM, D. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing* (20).

BASTOS Jr., P. A., GRECO, S., HOROCHOVSKI, R. R., MACHADO, J. P., & SCHLEMM, M. M. (2005). *Empreendedorismo no Brasil : 2004 (GEM 2004)*. Curitiba: IBQP, SEBRAE.

BAUM, J. R., LOCKE, E. A., & KIRKPATRICK, S. A. (1988). A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms. *Journal of Applied Psychology*, 83.

BESANKO, D., DRANOVE, D., SHANLEY, M., & SCHAEFER, S. (2006). *A Economia da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

BRITO, E., BRITO, L., & MORGANTI, F. (2005). Inovação e seu Efeito no Desempenho das Empresas: Lucro ou Crescimento? *Anais do II Encontro de Estudos em Estratégias - 3Es*, pp. Volume I, p 1-10.

BRITO, L. A., & VASCONCELOS, F. C. (2004). A Heterogeneidade do desempenho, suas causas e o Conceito de Vantagem Competitiva: Proposta de uma métrica. *RAC: Edição Especial 2004*, pp. 107-129.

BYGRAVE, W. D., & HUNT, S. A. (2005). *2004 Financing Report (GEM)*. Babson College and London Business School.

BYGRAVE, W. D., & REYNOLDS, P. D. (2004). Who Finances startups in USA? A Comprehensive study of informal investors, 1999-2003. In S. ZAHRA, & ". all", *Frontiers of Entrepreneurship Research 2004 - XXIV Annual Entrepreneurship Research Conference*. Massachusetts: Babson.

CANZIAN, F. (2007). IPOs levam à formalização de empresas. *Folha de São Paulo - Caderno Dinheiro* (23 de Setembro de 2007).

CARTER, N. M., STEARNS, T. M., & REYNOLDS, P. D. (1994). New Ventures Strategies: Theory Development with an empirical base. *Strategic Management Journal*, 15.

CHRISTENSEN, C. (2003). *O Crescimento pela Inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

CHRISTENSEN, C. (2000). *The Innovator's Dilemma*. Harper Business.

CHURCHILL, N. C., & LEWIS, V. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*.

CLARYSSE, B., HEIRMAN, A., & DEGROOF, J.-J. (2003). *Growth paths of Technology-based companies in life sciences and information technology*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities.

COLLIS, J., & HUSSEY, R. (2003). *Pesquisa em Administração*. Editora Bookman.

DAVIDSSON, P., ACHTENHAGEN, L., & NALDI, L. (2005). *Research on Small Firm Growth: A Review*. Retrieved from <http://wwwapp.iese.edu/eisb/papers/full/paperEISB101.pdf>

Di Serio, L. C. (2007). *Clusters Empresariais no Brasil: casos selecionados*. São Paulo: Saraiva.

DI SERIO, L., & LEITE, J. C. (2003). *Tecnologia e competitividade no Brasil - Exploração integrada visando reconhecer os efeitos da introdução de novas tecnologias sobre a competitividade das empresas no contexto brasileiro*. São Paulo: EAESP/FGV/NPP.

EISENHARDT, K. M., & SCHOONHOVEN, C. B. (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among US semiconductor Ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly* (35).

FEESER, H. R., & Willard, G. E. (1990). Founding Strategy and Performance: A Comparison of High and Low Growth High Tech Firms. *Strategic Management Journal* , 11 (2).

FREEMAN, C. (1982). *The Economics of Industrial Innovation*. Londres/Inglaterra: Frances Printer.

GILBERT, B. A., MCDUGALL, P. P., & AUDRETSCH, D. B. (2006). New Venture Growth: A Review and Extension. *Journal of Management* , 32 No. 6 (6).

GUNDRY, L. K., & GUNDRY, H. P. (2001). The Ambitious Entrepreneur: High Growth Strategies of Women-Owned Enterprises. *Journal of Business Venturing* (16).

HEIRMAN, A., & CLARYSSE, B. (2006). THE IMPRINTING EFFECT OF INITIAL RESOURCES AND MARKET STRATEGY ON THE EARLY GROWTH PATH OF START-UPS. *Academy of Management* .

HITT, M. A. (2005). Empreendedorismo e Inovação Corporativa. In M. A. HITT, *Administração Estratégica* (pp. 520-547). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

KAMPAS, P. J. (2003). Shifting Cultural Gears in Technology-Driven Industries. *MIT Sloan Management Review* .

KIM, W. C., & MAUBORGNE, R. (2005). *A Estratégia do Oceano Azul*. Editora Campus, 7a. Edição.

KIM, W. C., & MAUBORGNE, R. (1997). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review* .

LEME, E., SCHREIER, C., & CHECA, G. (2001). The Venture Capital and Private Equity Industry in Brazil. *The Journal of Private Equity* .

McDOUGALL, P., & ROBINSON, R. B. (1990). New Ventures Strategies: An empirical identification of eight 'archetypes' of competitive strategies for entry. *Strategic Management Journal* , 11.

McGRATH, R. G. (2006). Entrepreneurship, Small Firms and Wealth Creation: A Framework Using Real Options Reasoning. In A. PETTIGREW, H. THOMAS, & R. WHITTINGTON, *Handbook of Strategy and Management* (pp. 299-325). Londres: SAGE Publications.

MINTZBERG, H., & LAMPEL, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review* , pp. 21-30.

MOORE, G. A. (1995). *Inside The Tornado: marketing strategies from Silicon Valley's cutting edge*. Nova York: HarperCollins.

MOTOHASHI, K. (1998, Setembro). Innovation strategy and business performance of Japanese manufacturing firms. *Economics of Innovation & New Technology* , pp. 27-53.

OLIVEIRA, C. D. (2003). *O Papel da Inovação no Processo da Estratégia*. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro.

OLIVEIRA, G. B. (2001, Setembro/Dezembro). Algumas Considerações sobre Inovação Tecnológica, Crescimento Econômico e Sistemas Nacionais de Inovação. *Revista FAE*, v4., n3 , pp. 5-12.

PORTER, M. (1999). A Vantagem Competitiva das nações. In *Competição Estratégias Competitivas Essenciais* (pp. 167-208). São Paulo: Elsevier Editora.

PORTER, M. (1999). Aglomerados e Competição. In *Competição Estratégias Competitivas Essenciais* (pp. 20-304). São Paulo: Elsevier.

PORTER, M. (1988). *Estratégia Competitiva*. Editora Campus.

PORTER, M. (1999). O que é estratégia? In M. PORTER, *Competição* (pp. 46-82). Elsevier Editora.

PORTER, M. (2003). The Economic Performance of Regions. *Regional Studies* , 37, p549-578. (Agosto/Outubro).

PRAHALAD, C., & HAMEL, G. (1990). The Core Competencies of the Corporation. *Harvard Business Review* , 68 (3).

ROBB, A. M., & FAIRLIE, R. W. (2007, Janeiro). *Determinants of Business Success An Examination of Asian-Owned Businesses in the United States*. Retrieved from SSRN: <http://ssrn.com/abstract=960016>

ROGERS, E. M. (1995). *Diffusion of Innovation*. Nova York: The Free Press.

ROSAS, A. R. (2006). *Reunindo prática e teoria de administração por meio de jogos de empresas*. VII SEMEAD.

SCHUMPETER, J. A. (1984). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores SA.

TIGRE, P. (2006). *Gestão da Inovação*. Campus.

TUSHMAN, M., & ANDERSON, P. (2004). Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings.

TUSHMAN, M., & ANDERSON, P. (1986). Technological Discontinuities and Organization Environments. *Administrative Science Quarterly*, 31, p439-456.

TUSHMAN, M., & MORRE, W. (1988). Readings in the management of Innovation. *CHECAR ESTA FONTE*.

UTTERBACK, J. (1994). *Mastering the Dynamics of Innovation*. Harvard Business School Press.

UTTERBACK, J., & ABERNATHY, W. (1988). Innovation Over Time and in Historical Context. In M. TUSHMAN, & W. MOORE, *Readings in the management of Innovation*.

VASCONCELOS, F. C., & CYRINO, A. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, Volume 40, numero 4, página 20-37 (Out/Dez).

WEIL, H. (2006). *Turning Innovation into Value: Phase 1 Report*. Retrieved May 1, 2007, from Centre for Competitiveness & Innovation: Publications: Judge Business School - University of Cambridge: <http://www-innovation.jbs.cam.ac.uk/publications/workingpapers.html>

ZHANG, J. (2006, Jun). *Easier Access to Venture Capital in Silicon Valley: Some Empirical Evidence*. Retrieved from Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=908646>

GLOSSÁRIO

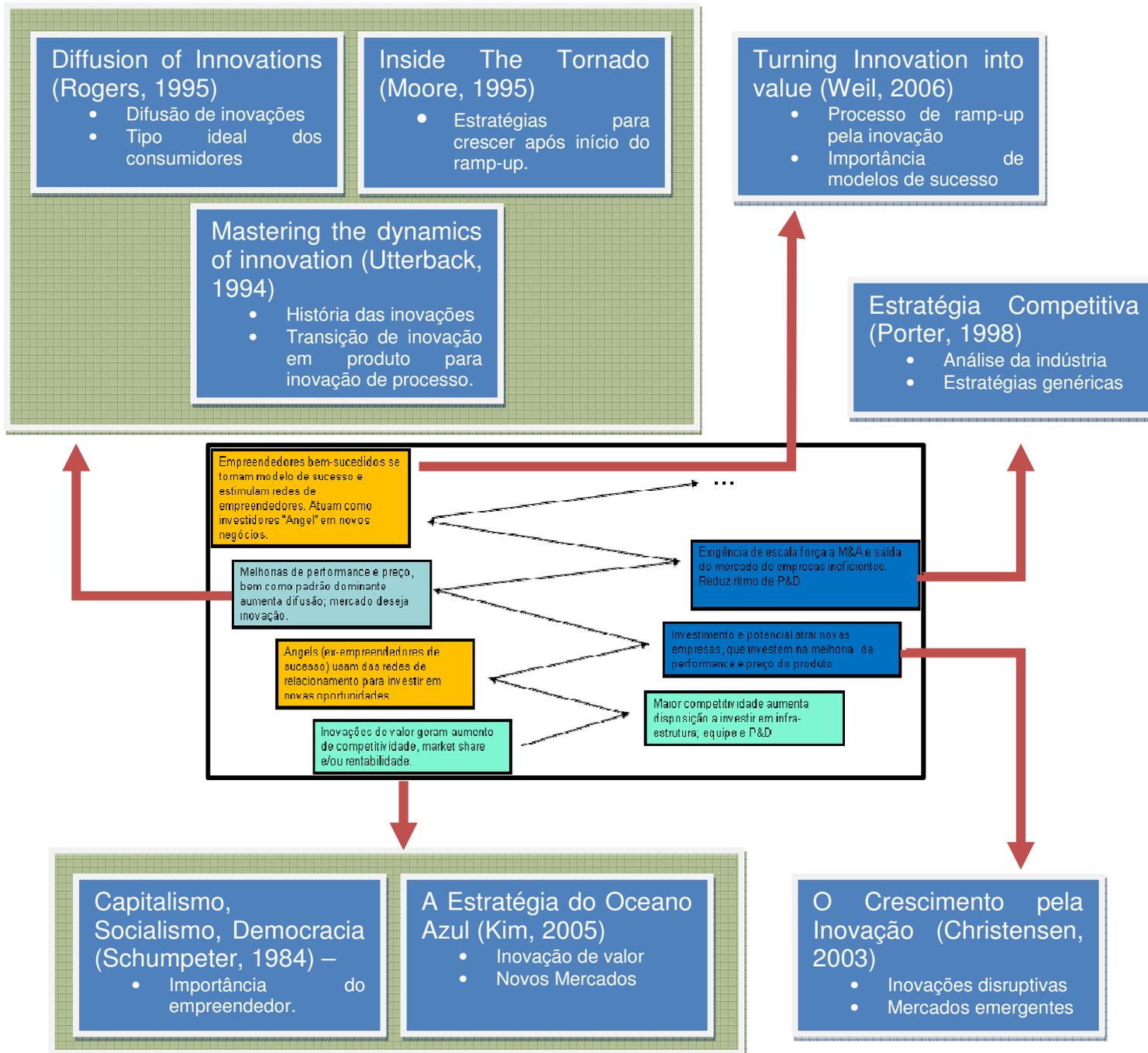
- Angel:** *Angel Investor*, ou Investidor-Anjo, se refere a um investidor informal que realiza um investimento de pequeno valor em uma empresa na sua fase inicial para viabilizar seu funcionamento. Muitas vezes é um parente ou amigo do empreendedor.
- CEO:** Acrônimo para Chief Executive Officer. Equivalente a Diretor Presidente de uma empresa.
- Clusters:** Agrupamento regional de empresas do mesmo setor com fortes características de inovação.
- Coaching:** Atividade de aconselhamento de um executivo por um mentor independente e com mais experiência.
- Disk-driver:** Equipamento de um computador usado para armazenar informações de forma permanente. Também chamado de Disco Rígido.
- Early-Adopters:** Tipo ideal de consumidor segundo o modelo de Rogers (1995), caracterizado por adotar inovações rapidamente, representa em conjunto com os *innovators* 15% do total de consumidores.
- Early-Majority:** Tipo ideal de consumidor segundo o modelo de Rogers (1995). Este consumidor não faz parte do grupo dos primeiros a adotar inovações, e só o fazem após os *Early-Adopters* o terem feito e sob sua influência e recomendação.
- EBT:** Acrônimo para Empresa de Base Tecnológica.
- First-Mover:** Empresa que é a primeira a tomar uma determinada posição, como a primeira a lançar um produto ou a primeira a entrar em um mercado. Pode ser traduzido como “primeiro a se mover”.
- Innovators:** Tipo ideal de consumidor segundo o modelo de Rogers (1995), caracterizado por ser o primeiro a adotar inovações, representa segundo o modelo 2,5% do total de consumidores.
- IPO:** Acrônimo para *Initial Public Offering*, ou Oferta Inicial de Ações. É o evento que marca o início da vendas das ações da empresa na bolsa de valores, permitindo à empresa captar recursos para

	investimento bem como oferecendo liquidez a seus sócios originais.
Lock-in:	Efeito de <i>lock-in</i> , ou de aprisionamento, se refere a situação onde um cliente não tem incentivos para trocar de fornecedor pois o custo da troca é muito alto, fazendo com que ele permaneça cliente.
Main-stream market:	Mercado “Principal”. Refere-se ao mercado onde se concentram a maioria dos clientes e a maior parte da receita do segmento. É utilizado em oposição a mercados de nicho.
M&A:	Acrônimo para <i>Merge and Acquisitions</i> , se referindo a operações de fusões e aquisições entre empresas.
P&D:	Acrônimo para Pesquisa e Desenvolvimento.
Performance:	Desempenho.
Private Equity:	Segmento de empresas de capital de risco que adquirem participação em empresas privadas, de capital fechado.
Ramp-up:	Expressão em inglês para a fase de rápido crescimento da produção de uma empresa. Neste trabalho está associado a fase de rápido crescimento de uma <i>startup</i> .
Spin-off:	Expressão em inglês para o evento de desmembramento de uma área específica de uma empresa para que esta passe a atuar de forma independente e constitua uma nova empresa.
Startup:	Empresa recém criada diferenciada por uma inovação e com grande potencial de crescimento.
Status:	Situação.
Stock-Options:	Remuneração para funcionários de uma empresa através da opção de compra de ações da empresa, com o objetivo de alinhar os interesses do funcionário aos dos acionistas da empresa.
Timing:	Refere-se ao momento de entrada em um determinado mercado e à fase em que este se encontra. No contexto deste trabalho, os mercados passam pelas seguintes fases: Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio. O <i>timing</i> de entrada de uma empresa em um mercado pode ser em qualquer uma

destas 4 fases.

Venture Capital: Expressão em inglês para Capital de Risco, representando empresas de investimento que investem em empresas com grande potencial de crescimento e com elevado nível de risco.

APENDICE A – REFERÊNCIAS PARA INTRODUÇÃO AO TEMA

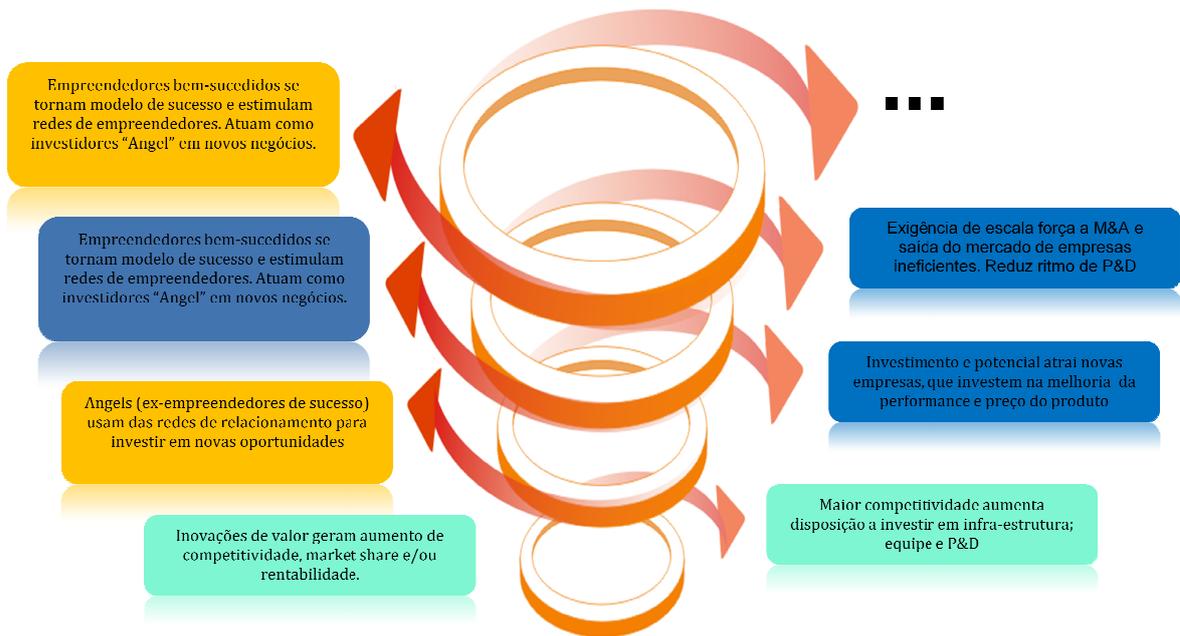


APENDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA: MODELO DO PROCESSO DE GERAÇÃO DE VALOR

Pirâmide do Processo Geração de Valor pela Inovação

O modelo da pirâmide de geração de valor abaixo e suas dimensões descrevem os principais elementos do processo de geração de valor a partir de inovações, incluindo o contexto, as organizações, a indústria e o mercado.





Responda as perguntas abaixo quanto à sua percepção sobre o modelo apresentado:

Capacidade do modelo de descrever a realidade

- a) Como você avalia a precisão do modelo de dimensões: quais dimensões não estão descritas no modelo? Quais dimensões não estão corretas?
- b) Em cada uma das componentes do detalhamento do modelo de dimensões, quais características não deveriam compor uma dimensão? Quais características deveriam ser acrescentadas?
- c) Como você avalia a precisão do modelo de espiral: quais etapas não estão descritas no modelo? Quais etapas não estão corretas?
- d) Em cada uma das componentes do detalhamento do modelo de dimensões, quais variáveis não deveriam compor uma dimensão? Quais variáveis deveriam ser acrescentadas?

Restrições ao processo de geração de valor a partir da inovação no Brasil

- e) Com base em sua experiência (empresas pelas quais passou ou empresas que analisou que se caracterizam como novos negócios baseados em inovação), quais são as etapas que apresentam os gargalos no contexto das empresas brasileiras?
- f) Com base em sua experiência, quais são as etapas que são um diferencial das empresas brasileiras em relação a outras regiões de *clusters* de tecnologia, como o Vale do Silício nos Estados Unidos?

Importância relativa entre as dimensões do modelo

Hipótese	Importância				
	Baixa				Alta
a) Qual a importância da Dimensão de Contexto para o sucesso de uma empresa ao transformar uma inovação em valor substancial?	1	2	3	4	5
b) Qual a importância da Dimensão da Organização para o sucesso de uma empresa ao transformar uma inovação em valor substancial?	1	2	3	4	5
c) Qual a importância da Dimensão da Indústria para o sucesso de uma empresa ao transformar uma inovação em valor substancial?	1	2	3	4	5
d) Qual a importância da Dimensão de Mercado para o sucesso de uma empresa ao transformar uma inovação em valor substancial?	1	2	3	4	5

Hipóteses para Não-Geração de valor

Atribua importância para cada uma das hipóteses abaixo, no tocante à seguinte pergunta:

Qual o grau de influência desta hipótese/problema enquanto gargalo que contribui negativamente para o processo de geração de valor substancial em um novo negócio baseado em inovação em empresas no Brasil?

Nota: Atribuir notas de 1 a 5, sendo que 1 significa que esta hipótese é um problema pequeno ou inexistente, e 5 significa que esta hipótese é um problema grande e que portanto impede o crescimento acelerado das empresas inovadoras no Brasil)

Dimensão de Contexto

Hipótese	Problema				
	Peq.			Grande	
a) Poucos casos de sucesso significativo, gerando poucos modelos de sucesso.	1	2	3	4	5
b) Baixa frequência de Redes de Relacionamento de empreendedores, e conseqüentemente dos efeitos positivos desta rede.	1	2	3	4	5
c) Indisponibilidade de recursos de investimento: Inexistência da figura de Angel e Venture Capital.	1	2	3	4	5
d) Conseqüências do insucesso em empreendimentos são fortemente negativas	1	2	3	4	5
e) A cultura de negócios não incentiva a criação de startups inovadoras.	1	2	3	4	5
f) A cultura de negócios não valoriza a figura do empreendedor	1	2	3	4	5
g) As universidades não colaboram suficientemente criando redes de relacionamento e clusters.	1	2	3	4	5
h) Os impedimentos regulatórios (tributários, trabalhistas, ambiente legal) reduzem rentabilidade das startups, com conseqüências em sua competitividade e capacidade de investimento.	1	2	3	4	5

e) Quais os casos de sucesso que você conhece no mercado americano de empresas baseadas em inovação que tiveram crescimento significativo? (cite 5 a 10 empresas). Com quais destes casos você tem contato direto com os empreendedores?

f) Quais os casos de sucesso que você conhece no mercado brasileiro de empresas baseadas em inovação que tiveram crescimento significativo? (cite 5 a 10 empresas). Com quais destes casos você tem contato direto com os empreendedores? Quais destes casos estão na mesma região que sua empresa?

Dimensão Organizacional

Hipótese	Problema				
	Peq.				Grande
g) Baixa capacidade de produzir inovações que gerem valor e vantagem competitiva.	1	2	3	4	5
h) Limitação nas competências tecnológicas das empresas.	1	2	3	4	5
i) Baixa rentabilidade impede investimentos em equipe, infra-estrutura e P&D.	1	2	3	4	5
j) Baixa disponibilidade de recursos humanos gerenciais altamente qualificados.	1	2	3	4	5
k) Baixa disponibilidade de recursos humanos de P&D altamente qualificados.	1	2	3	4	5
l) Alto custo de recursos humanos.	1	2	3	4	5
m) Baixa disponibilidade de recursos de infra-estrutura.	1	2	3	4	5
n) Ganhos de competitividade não geram benefícios no market-share da empresa devido a ineficiências do mercado. (exemplo: rejeição a inovação)	1	2	3	4	5
o) Falta de foco inviabiliza re-investimentos necessários para desenvolver novo mercado.	1	2	3	4	5
p) Falta de apetite para risco e re-investimento em crescimento.	1	2	3	4	5
q) Falta de abordagem agressiva em Equipe, Infra-estrutura e P&D em busca do Ramp-up.	1	2	3	4	5
r) Baixa capacidade de modelar negócios que gerem grande valor e tenham grande ramp-up/escala a partir da inovação tecnológica.	1	2	3	4	5

Dimensão da Indústria

Hipótese	Problema				
	Peq.			Grande	
a) Pouca cultura de consolidação do segmento através de M&A ou IPO's como estratégia de saída.	1	2	3	4	5
b) Únicas estratégias de saída disponíveis: desinvestimento; mudança de negócio; foco em nicho específico e pequeno.	1	2	3	4	5
c) As empresas não conseguem estabelecer melhorias significativas de preço/performance.	1	2	3	4	5
d) Não há suficiente entrada de empresas quando da criação de novo mercado de oportunidades.	1	2	3	4	5
e) Não há redução do nível de inovação após início do amadurecimento do setor, resultando em operação deficitária.	1	2	3	4	5

Dimensão de Mercado

Hipótese	Problema				
	Peq.			Grande	
a) Intensidade da competição é elevada demais, reduzindo margens prematuramente.	1	2	3	4	5
b) Tamanho do mercado é pequeno, inviabilizando re-investimento.	1	2	3	4	5
c) O mercado consumidor tem grande aversão ao risco, e conseqüentemente às inovações, retardando o processo de difusão.	1	2	3	4	5
d) A taxa de adoção de inovações do mercado é muito lenta, com um comportamento de "late adopter".	1	2	3	4	5
e) Os padrões dominantes são estabelecidos em outros mercados devido a maior escala, maior velocidade de difusão derivada de cultura mais tomadora de risco e maior poder aquisitivo, forçando as empresas a uma posição de follower com menor potencial de crescimento.	1	2	3	4	5

s) Considerando hipóteses apresentadas, quais outras hipóteses você considera relevantes positivamente ou negativamente para o processo de geração de valor substancial em um novo negócio baseado em inovação? Atribua notas que expressem a importância destas novas hipóteses.

APENDICE C – MODELO PARA ENTREVISTA: ESTRATÉGIA PARA CRESCIMENTO ACELERADO

Com base em sua experiência (empresas pelas quais passou ou empresas que analisou que se caracterizam como novos negócios baseados em inovação), como você avalia a etapa em que se encontra a sua empresa, segundo o modelo de Churchill?

Em relação ao negócio do qual você participa hoje, qual o estágio de maturidade do seu mercado? (Inicial, em Crescimento, Maduro, em Declínio)?

Qual o grau de adoção de cada um dos elementos estratégicos da tabela a seguir em sua empresa? (atribuir notas de -2 a 2, significando um nível de adoção baixo, ou seja, não está implantado em minha empresa e nem pretendemos implantar, até um nível de adoção alto, ou seja, está totalmente implantado em minha empresa e consideramos esta atividade de grande importância).

Elemento da Estratégia	Nível de Adoção				
	Baixo		0	Alto	
Participação ativa em rede de relacionamento com empreendedores.	-2	-1	0	1	2
Relação freqüente com empreendedor-modelo, que teve sucesso substancial como empreendedor.	-2	-1	0	1	2
Relação com universidade/centro de pesquisa.	-2	-1	0	1	2
Minha oferta é uma inovação de valor, oferecendo mais valor por menor preço em relação a concorrência	-2	-1	0	1	2
A empresa teve seu foco primeiro no mercado consumidor inovador, com uma estratégia específica para este mercado, e seguiu/seguirá ampliando a oferta para o mercado de nicho e em seguida para o mercado principal.	-2	-1	0	1	2
Empreendedor/equipe fundadora possui experiência comercial no mercado de atuação	-2	-1	0	1	2
Existe na empresa um foco explícito em crescimento agressivo pelo CEO e na missão da empresa	-2	-1	0	1	2
Existe na empresa Incentivos Financeiros por alta-performance	-2	-1	0	1	2
Existe na empresa plano de incentivos baseado em Stock Options para os talentos	-2	-1	0	1	2
A equipe gerencial é Equipe Heterogênea, com experiência em tecnologia, vendas, marketing e finanças.	-2	-1	0	1	2
A empresa já realizou captação junto a investidores informais e investidores formais, tendo recebido significativo volume de recursos.	-2	-1	0	1	2
A empresa está constantemente buscando oportunidades para captar recursos que possam acelerar seu crescimento junto a investidores e parceiros estratégicos	-2	-1	0	1	2
Início da operação na fase de "Introdução"	-2	-1	0	1	2
Início da operação na fase de "Crescimento"	-2	-1	0	1	2

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)