

O PROCESSO DE INOVAÇÃO NAS STARTUPS DE SUCESSO: ESTUDOS DE CASO DE STARTUPS BRASILEIRAS.

Diane Aparecida dos Reis Silva (USP)

diane.reis@hotmail.com

Andre Leme Fleury (USP)

alfleury@usp.br



Num cenário de aumento da concorrência global a geração de inovações tornou-se questão central para as organizações. Nas últimas décadas uma importante parcela das inovações foram geradas em startups, organizações de pequeno porte usualmente originárias do desejo por empreender, de fazer diferente mesmo que com recursos limitados, nas quais os empreendedores são completamente responsáveis pelo negócio (LEUNG et al., 2006). Neste cenário em que as inovações se mostram tão relevantes para a competitividade organizacional e considerando que estas muitas vezes surgem em startups, este estudo tem como objetivo principal compreender melhor o processo de inovação neste tipo de organização. Na busca por tal objetivo o estudo estruturou uma revisão de literatura para melhor entendimento do cenário dos assuntos de interesse Inovações e Startups e realizou dois estudos de caso em que foram identificados padrões do processo de inovação de sucesso em startups.

Palavras-chave: empreendedorismo, startups, inovação, estudos de caso

1 Introdução

O início do século XXI é marcado pelo aumento da concorrência global e neste contexto a geração de inovações tornou-se questão central para as organizações. Esta pesquisa adota as definições de inovação de Kotler (2006), Carvalho (2009) e Arbix (2010), onde inovação é a capacidade de construir algo novo, comercializável, em sintonia com os processos produtivos, tendo origem na identificação de novas oportunidades em mercados novos ou existentes, sendo consideradas como invenções de sucesso que alcançam o mercado entregando valor igual ou superior a expectativa do consumidor.

Para Chesbrough (2003), as inovações podem ser fechadas com foco em processos de pesquisa e desenvolvimento internos à organização ou abertas que estabelecem vínculos e conexões entre o ambiente interno e externo da organização. Segundo Biancolino, Maccari e Pereira (2013), as inovações variam enquanto ao grau de inovatividade e impacto, sendo caracterizadas como incrementais, que estabelecem pequenas mudanças em aspectos existentes ou radicais, geradoras de mudanças na forma como usamos ou vemos as coisas.

Nas últimas décadas uma importante parcela das inovações foram geradas em *startups*, organizações de pequeno porte usualmente originárias do desejo por empreender, de fazer diferente mesmo que com recursos limitados, nas quais os empreendedores são completamente responsáveis pelo negócio (LEUNG *et al.*, 2006). Blank (2003), as *startups* são organizações que buscam um modelo de negócios replicável e escalável.

Como atualmente desenvolver inovações é uma questão central para as organizações, os resultados obtidos pelas *startups* também despertam a atenção das grandes corporações, fato comprovável pelo número crescente de programas de identificação, seleção e apoio às *startups*. Corporações que já possuem este tipo de programa incluem Braskem, Bradesco, Telefonica e Natura (TAMAMAR; JAKITAS, 2015).

Apesar do aumento da sua importância na criação de inovações verifica-se grandes dificuldades enfrentadas pelas *startups* no Brasil. Segundo Arruda *et al.* (2013), 25% são descontinuadas com menos de um ano, 50% com menos de 4 anos e 75% com menos de 13 anos, fato que pode ocorrer pelo alto capital investido antes do início das vendas ou à sua instalação sem a proteção de uma aceleradora ou incubadora, entre outros motivos.

Neste cenário em que as inovações se mostram relevantes para a competitividade organizacional e considerando que estas inovações muitas vezes surgem em *startups*, este estudo possui como objetivo principal compreender melhor o processo de inovação destas pequenas organizações. Na busca por tal objetivo este estudo contará com revisão de literatura para melhor entendimento do cenário dos assuntos de interesse Inovações e *Startups* e apresentará dois estudos de caso em que foram identificados padrões do processo de inovação de sucesso em *startups*. Desta maneira identifica-se padrões que podem viabilizar a replicabilidade na forma como o sucesso foi alcançado, por meio de identificação de melhores práticas para novas *startups*, este estudo então contribui para a promoção de inovações neste tipo de empresa.

2 Revisão de literatura

Considerando as variáveis deste estudo torna-se relevante um melhor entendimento de Inovações e *Startups*, buscando principalmente uma melhor definição sobre suas tipologias e evolução histórica.

2.1 Inovações

Para definir o termo Inovação apresenta-se a síntese elaborada por Bonazzi e Zilber (2014) na Tabela 1.

Tabela 1 - Definição de inovação

Autor / Ano	Definição de Inovação
Schumpeter (1988)	Uma ideia, um esboço ou um modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema, suscetível de comercialização e capaz de promover ganhos de riquezas.
Drucker (1989)	Uma abordagem que visa explorar oportunidades e maneiras de diferenciação, baseada em um processo tecnológico incerto.
Clark e Wheelwright (1993)	Um novo conhecimento gerado dentro ou fora do ambiente organizacional mediante o estabelecimento de parcerias.
Affuah (1998)	Novo conhecimento para oferecer um novo produto ou serviço que os clientes querem e precisam.
Hitt, Ireland e Hoskisson (2002)	Processo para criar um produto comercial a partir de uma invenção.
OCDE (2005, p. 55)	“Implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de <i>marketing</i> , ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.”
Chesbrough (2003)	Maneira de promover ideias, pensamentos, processos e pesquisas, a fim de melhorar o desenvolvimento de produtos, prover melhores serviços para clientes, aumentar a eficiência e reforçar o valor agregado a partir de parcerias externas.
Davila, Epstein e Shelton (2007)	Abordagem relacionada à criação e estruturação de uma nova organização visando mantê-la viva no mercado. Encontra-se relacionada à criação de um conhecimento novo em tecnologias e modelo de negócios.
Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	A inovação refere-se ao desenvolvimento de novas tecnologias para a elaboração de novos produtos e serviços. Trata-se da forma como a organização age frente às mudanças, podendo atuar como fonte de satisfação de clientes e de funcionários.
Biancolino, Maccari e Pereira (2014, p. 415)	“Implementação de novos produtos, serviços, métodos de produção, processos, matérias-primas, mercados, métodos de <i>marketing</i> , organização e estruturas de mercado.”

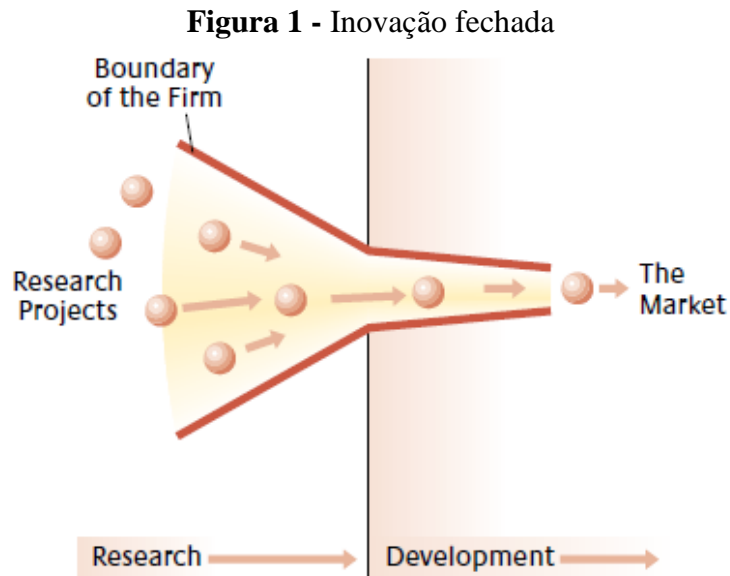
Fonte: BONAZZI, F. L. Z.; ZILBER, M. A., 2014, p. 620.

Para o Manual de Oslo (1997) inovação é a implementação de um novo ou significativamente melhorado produto, serviço, método de marketing ou organizacional nas práticas de negócios. Segundo Drucker (1980), é a capacidade de produzir uma riqueza inteiramente nova, em termos sociais e técnicos. Pode ser considerada o resultado de uma iniciativa empreendedora, fruto da vontade de buscar o novo e não apenas modificações no antigo, essencial para o sucesso organizacional (DRUCKER, 1980).

2.1.1 Dimensões das inovações

As inovações podem ser fechadas quando focadas em processos de pesquisa e desenvolvimento internos, o que muitas vezes ocasiona perda de oportunidades que exijam habilidades que a organização não detém; ou abertas estas marcadas pela “porosidade” entre o ambiente interno e externo, permitindo que a empresa beneficie-se e contribua com conhecimento e habilidades do mercado (CHESBROUGH, 2003).

Chesbrough (2003) considera que na maior parte do século XX o modelo de inovação fechada funcionou bem, com a própria organização gerando, desenvolvendo e comercializando suas ideias, Figura 1.

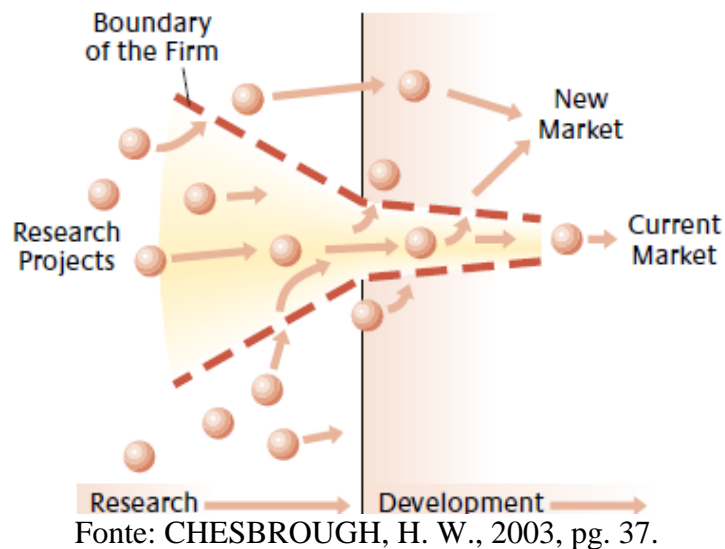


Fonte: CHESBROUGH, H. W., 2003, pg. 36.

Porém, com o passar do tempo tornou-se mais difícil para as organizações controlarem seu capital intelectual e, com o surgimento e consolidação dos fundos de *venture capitals* privados, capazes de auxiliar no financiamento de novas organizações o ciclo apresentado anteriormente foi quebrado (CHESBROUGH, 2003).

Chesbrough (2003), as organizações então reduziram as barreiras ao meio externo para estabelecer novas possibilidades para de inovação, estabelecendo o modelo de inovação aberta, Figura 2.

Figura 2 - Inovação aberta



Segundo Biancolino, Maccari e Pereira (2013), as inovações podem ainda variar enquanto ao grau de inovatividade e impacto, caracterizadas como radicais ou incrementais. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), inovações radicais tratam de mudanças na forma como vemos ou usamos as coisas e as incrementais são pequenas mudanças no existente. Esta pesquisa tem como objeto de estudo as radicais, que geram algo totalmente novo, em especial aquelas criadas nas *startups*, grandes provedoras deste tipo de inovação.

2.2 Startups

Segundo Ries (2011), *startups* tratam-se de instituições humanas com o intuito de criar algo novo em condições de extrema incerteza e que, por este motivo, devem buscar novos caminhos sempre que as suposições anteriores se mostrarem equivocadas, revendo seu modelo de negócio. Thiel e Masters (2014), *startups* são o maior número de pessoas que podem ser convencidas a atuar em direção a um plano elaborado para construir um futuro diferente.

É difícil descobrir quando surgiu o conceito de *startup*. Alguns afirmam que surgiu no Vale do Silício, na Califórnia (NOVAES, 2014; GITAHY, 2010), região desenvolvida a partir da Segunda Guerra Mundial numa tentativa do governo norte-americano de superar tecnologicamente os alemães, investindo em um laboratório secreto da Universidade de Harvard. Este chefiado por Frecrik Terman, da Universidade de Stanford, que quando retornou à sua universidade convenceu seus pares a criação de um centro de ponta em Engenharia, para obterem maiores fundos governamentais.

Atualmente as empresas que iniciaram como *startups* representam 22% do produto interno bruto norte-americano e geram 11% dos empregos (NATIONAL VENTURE CAPITAL ASSOCIATION DOS EUA *apud* GUEDES, 2015). De acordo com Rizério (2013), um ponto importante na história das *startups* é o estouro da Bolha da Internet em 10 de março de 2000, que erodiu completamente o índice Nasdaq (bolsa eletrônica dos EUA), Gráfico 1. O início da Bolha contou com excesso de investimento nas empresas virtuais pela confiança excessiva em lucros futuros, elevado capital disponível e baixa taxa de juros, além da dificuldade na avaliação do valor destas. Mas, devido a corrupção corporativa envolvendo maquiagem de balanços, elevação da taxa de juros e os altos custos para a transição da virada do milênio ocorreu o estouro da bolha (RIZÉRIO, 2013).

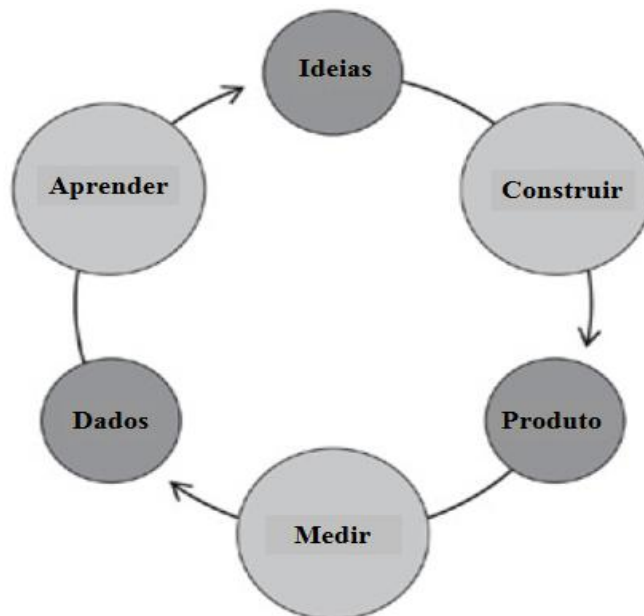
Gráfico 1 - Bolha da Internet X Nasdaq



Fonte: GOOGLE FINANCE, índice NASDAQ Composite.

Considerando as dificuldades enfrentadas pelas *startups*, suas contribuições para os processos de desenvolvimento de inovações e sua relevância para a economia recentemente novos modelos vem sendo criados e difundidos. Dentre estes cabe mencionar o modelo proposto por Ries (2011), apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Ciclo de aprendizagem das *startups*



Fonte: RIES, E., 2011, pg. 81.

De acordo com Ries (2011) todas as ações de uma *startup* devem ter como foco promover o aprendizado da organização em relação aos seus produtos e mercados e, para isto, esta deve ser capaz de medir os resultados obtidos e aprender de acordo com as lições

proporcionadas por estes resultados, que geralmente ocorrem por meio de *feedback* dos clientes.

3 Método

Este trabalho realizou dois estudos de caso em *startups*, incluindo a realização de entrevistas norteadas por questionário, afim de busca de padrão no processo de inovação dos casos de sucesso.

3.1 Estudo de caso

Este trabalho utiliza estudos de caso para viabilizar o melhor entendimento dos critérios de sucesso em dois casos de desenvolvimento de *startups*. Os estudos de caso, segundo Eisenhardt (1989), são considerados como uma pesquisa estratégica focada em entender a dinâmica do presente num cenário específico. Ainda segundo McCutcheon e Meredith (1993), estudos de caso objetivam entender os eventos do "mundo real", nos quais os pesquisadores tem pouca ou nenhuma capacidade para manipular os eventos.

Os estudos de caso podem examinar uma única situação ou múltiplas, sendo um estudo histórico ou focado nas condições atuais, buscando fotografar um fenômeno (MCCUTCHEON; MEREDITH, 1993). Neste trabalho temos 2 estudos de caso, paletteria e escola de idiomas, ambas *startups* selecionadas por estarem no mercado há mais de um ano e por receberem receitas financeiras permitindo que o capital total investido já tenha sido recuperado e que atualmente ocorra lucro, além destas terem se mostrado abertas e interessadas em participar deste estudo, ambas ainda são casos de empreendedores no seu primeiro negócio e que iniciaram do zero. Sendo as *startups* inovadoras pelo fato de que a escola de idiomas oferece método de ensino diferenciado, adaptável às escolhas de estudo do cliente e a paletteria por ser focada em novas receitas e formas de comercialização dos produto

3.2 Entrevistas

Este estudo contou com a realização de entrevistas com os fundadores das *startups*, realizadas pessoalmente garantindo a riqueza dos detalhes, tendo duração média de duas horas e ocorridas nas instalações das *startups*.

3.3 Questionário

Segundo Forza (2002), o questionário deve ser composto por questões que devem ser perguntadas para conseguir as informações dentro de um conceito específico, sendo que para cada pergunta deve ocorrer a seleção de escala e respondentes apropriados.

Especificamente sobre as questões, Alreck e Settle (1995) definem como os elementos que performam a interrogação, o componente mais essencial da validade e confiabilidade dos resultados de uma pesquisa, sendo o elemento isolado de maior efeito no resultado de um questionário. Para Rasinski (2005), as perguntas podem ser fechadas, com um conjunto de respostas possíveis, selecionadas previamente ou mesmo abertas, sem o conjunto de respostas sugeridas.

O questionário que serviu como roteiro para direcionamento das entrevistas contou com questões abertas que buscavam conhecer as *startups* e seu processo de inovação. Este composto por três grupos de questões: o primeiro focado em conhecer as *startups* e seu processo de idealização, compreendendo conceitos como o de inovação sob a ótica do empreendedor e o funcionamento de seu setor de atuação; o segundo buscou melhor

entendimento das etapas do processo de inovação; finalmente, o terceiro buscou melhor entender da realidade das *startups*.

As questões foram elaboradas com base em extensa revisão bibliográfica relacionada a abordagens geralmente utilizadas no processo de inovações organizacional, envolvendo abordagens como *Design Thinking*, assunto a ser mais explorado em estudos futuros.

4 Resultados

4.1 Estudo de caso 1: escola de idiomas

É uma *startup* de educação e ensino de idiomas, fundada em maio de 2011, que surgiu pelo desejo da fundadora em empreender. No momento de sua concepção foi levado em consideração o elevado crescimento do setor de serviços e o conhecimento da fundadora no idioma inglês, com reuniões entre a fundadora e sua irmã.

A instituição iniciou com a fundadora ministrando aulas em domicílio. Com o passar do tempo o foco passou a ser ampliar o número de clientes, buscando-se contato com empresas, início do serviço de ensino *in company*. Alguns meses depois surgiu a demanda por aulas num ambiente de fácil acesso e fora do local de trabalho. Neste momento a fundadora, que ainda estava trabalhava sozinha, optou por locar um espaço no Centro Comercial de Alphaville, na cidade de Barueri, local escolhido pela proximidade de diversas empresas e elevado fluxo de pedestres pela concentração de comércios local. Após alguns meses, com o crescimento do número de alunos a irmã da fundadora ingressou na organização. A evolução da organização incluiu a oferta do ensino de espanhol e de português para estrangeiros, a contratação de outros dois professores e a oferta de aulas via *Skype*.

Vale destacar que a empreendedora optou por iniciar sua organização como uma *startup* e não como franqueada de uma cadeia de idiomas pelo desejo de ofertar uma metodologia de ensino diferenciada e dinâmica, buscando alcançar os objetivos dos clientes com o desenvolvimento de aprendizagem agradável.

Análise da escola de idiomas

No momento de criação das ideias o processo foi realizado por duas sócias, fato que enriqueceu os resultados, pois estas apresentavam perfis distintos, tendo uma perfil analítico e outra criativo. Para a fundadora inovação é fazer “**com que o cliente te veja como diferenciado**”, é pensar no cliente, incluindo detalhes, processos e o contato humano com este.

Quando resolveu constituir a empresa a fundadora foi a campo para conhecer melhor as necessidades de seus clientes potenciais e buscou conhecer o setor de interesse. Esta ainda menciona que atualmente com as redes sociais é muito mais fácil divulgar novos serviços e saber o que o seu cliente pensa e deseja. Ainda no momento inicial ocorreu a preocupação para que o nome negócio fosse inovador e criativo, diferente do que existia no mercado.

Pensando na evolução da organização, esta mudou bastante desde que foi idealizada o que ocorreu conforme as necessidades dos clientes foram surgindo, dando-se elevada importância ao *feedback* dos clientes, estes que tem sido muito relevante para pequenas melhorias e a busca de novos parceiros pela *startup*.

Quando o assunto é continuar inovando um grande empecilho para a organização tem sido o tempo, pois as sócias cuidam de toda a administração da escola e ministram aulas;

outro ponto é ser nova no mercado, dificultando o estabelecimento de parceiras; além do atual cenário de crise econômica do país, relata a fundadora.

4.2 Estudo de caso 2: paleteria

Esta *startup* foi concebida pelo desejo de empreender do fundador e de um amigo, estando no mercado a cerca de dois anos. Focada nas classes B e C e suas famílias. O fundador iniciou com a ideia de investir em algo no ramo de alimentos em pela mãe de seu sócio cozinhar muito bem e ambos terem o desejo de abrir um negócio próprio; a ideia iniciou com um restaurante, passou por uma tapiocaria, mas foi quando o fundador experimentou uma paleta mexicana que a organização ganhou forma. Assim que o fundador conheceu este novo produto ficou interessado e começou a buscar material relacionado, foi então que se aprofundou no mercado.

Então o fundador já com o *insight* em mente e algum conhecimento do mercado buscou por cursos que o especializassem na área, indo da formulação de sabores até a sua efetiva fabricação. Já com a ideia mais formulada o fundador e seu sócio buscaram por capital e identificaram um investidor anjo, que possui vínculo familiar com o fundador.

Com o capital em mãos teve início a busca por um ponto comercial, fornecedores e melhor entendimento da legislação relacionada, chegando ao primeiro quiosque aberto em um *shopping*. Ainda neste primeiro momento ocorreu a busca por um fornecedor de produtos acabados e com qualidade.

Quando o primeiro quiosque foi inaugurado a venda de um dia superou muito as expectativas e apenas neste dia foi possível recuperar parte considerável do capital investido. As vendas continuaram bem após a inauguração e o negócio foi expandindo, atualmente conta-se com dois quiosque em *shopping*, mais de 30 *freezers* em comércios diversos, uma loja física e fábrica própria de paletas.

Análise da paleteria

Para o fundador inovação é “**pensar fora da caixa**”, tentar entregar soluções diferentes do conhecido, sempre diferenciadas e atrativas, incorporando algo de diferente que agregue à experiência de consumo. No momento de idealizar a empresa participaram o fundador e um amigo, sendo um mais analítico e conservador e o outro mais ousado e sonhador, garantindo assim a heterogeneidade na geração das ideias.

Para o fundador as inovações são muito importante e ele a busca de forma constante, pensando sempre no desenvolvimento de novos produtos, além de buscar continuamente o aprimoramento existentes, estando antenado ao futuro sem perder o foco na qualidade, pela qual tanto preza. Estando sempre atento ao que os clientes comentam nas redes sociais e buscando sempre interagir com estes na busca por *feedbacks*.

O fundador chega a revelar que antigamente possuía medo de colocar as novas ideias em ação, atrelando alto temor de perda financeira às novas ideias, mas atualmente se sente muito mais seguro e não tem tido medo de arriscar. Algo interessante que o fundador desenvolve sempre que surge uma nova ideia é compartilhar com os sócios e buscar junto a outros empresários do setor se algum deles já teve a mesma ideia e a tentou implementar.

Quando o assunto é continuar inovando e colocar as novas ideias em prática a empresa não enfrenta grandes dificuldades, já que está sempre em busca do “novo” e busca colocar este “novo” em prática sempre que viável, tanto em termos financeiros como de mercado.

Vale destacar que se a ideia for totalmente nova esta costuma ser lançada em escala reduzida para ser testada antes de ser amplamente difundida.

5 Considerações finais

Num cenário em que, segundo Wasim *et al.* (2013), os atuais efeitos da competição global tem forçado as organizações a desenvolverem estratégias de desenvolvimento de produtos, esta competitividade vai de encontro com as expectativas dos consumidores num curto espaço de tempo, alta qualidade, com custo inferior e uma rápida resposta as mudanças, temos este estudo. Esta pesquisa buscou uma melhor compreensão de como funciona o processo de inovação de duas *startups* de sucesso, consideradas como tal por já estarem atuando no mercado a mais de um ano, tendo recuperado todo o capital que lhes foi investido em sua concepção e estando ofertando lucros monetários no momento, afim de identificar se existem padrões entre estas.

Com base na análise das entrevistas é possível evidenciar a existência dos seguintes padrões no momento das concepções das *startups*:

1. Ambas tiveram a participação de um segundo empreendedor além do fundador no momento de sua ideação, de seu desenho, sendo que em ambos os casos as ideias resultaram da reunião destas duas pessoas de perfis distintos e complementares, sempre com um membro mais analítico e outro mais sonhador. Esta evidência corrobora com a definição de Thiel (2014), para quem *startups* incluem o convencimento do maior número de pessoas para executar um plano elaborado na busca por construir um futuro diferente;
2. As duas surgiram do desejo de empreender, de estabelecer um novo modelo de negócios diferenciado e conseqüentemente incerto, resultando na busca por um negócio rentável e inovador, algo que não estivesse sendo ofertado naquele momento. Esta evidência vai de encontro com a percepção de Blank (2012), de que *startups* devem buscar novos modelo de negócios replicáveis e escaláveis;
3. As duas empresas evoluíram suas estruturas e produtos ofertados de acordo com as retorno obtido a partir do levantamento da voz dos clientes. Não ocorreu um alto investimento inicial e sim um pequeno aporte inicial de capital que foi sendo multiplicado e permitindo a ampliação do negócio, estes que já geram lucro. Esta observação está alinhada com o trabalho de Ries (2011), já que as instituições buscaram novas oportunidades sempre que suas suposições anteriores provaram-se equivocadas.

De forma que se mostra válido para quem deseja constituir um novo negócio possuir o desejo de empreender e se dedicar a isto, sendo importante a participação de pessoas de perfis diversos no momento de desenhar a organização e a busca por algo novo, que ainda não esteja sendo ofertado no mercado. Outro ponto relevante é sempre escutar o cliente e deixar que ele vá lhe mostrando os pontos que necessita trabalhar em seu negócio. Cabendo para estudo futuro a aplicação destas ideias em novas *startups* permitindo assim o teste de sua efetividade, além da possibilidade de aumento do número de casos utilizados para estudo, mas é esperado que com os resultados desta pesquisa as *startups* tenham o desenho das melhores práticas empregadas por *startups* de sucesso.

Referências

ALRECK, P. L. e SETTLE R. B. *The Survey Research Handbook*. New York: **Irwin Mc Graw-Hill**, ed. 2., 1995.

- ARBIX, G. Estratégia de Inovação para o Desenvolvimento. **Tempo Social: Revista de Sociologia da USP**, v. 22, n. 2, p. 167-185, 2010.
- ARRUDA, C., NOGUEIRA, V., COZZI, A. e COSTA, V. Causas da Mortalidade de *Startups* Brasileira. **Fundação Dom Cabral**, 2013.
- BIANCOLINO, C. S., MACCARI, E. A. e PEREIRA, M. F. A Inovação como Instrumento de Geração de Valor ao Setor de Serviços em TI. **RGBN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 48, p. 410-426, jul./set. 2013.
- BLANK, S. *The Four Steps to the Epiphany*. **Lulu Enterprises Incorporated**, 2003.
- BONAZZI, F. L. Z. e ZILBER, M. A. Inovação e Modelo de Negócio: um Estudo de Caso sobre a Integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, p. 53, p. 616-637, out./dez. 2014.
- CARVALHO, M. M. Inovação: Estratégias e Comunidades de Conhecimento. São Paulo: **Editora Atlas S. A.**, 2009.
- CHESBROUGH, H. W. *The Era of Open Innovation*. Springer: **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, 2003.
- DRUCKER, P. F. *Administração em Tempos Turbulentos*. São Paulo: **Pioneira**, 1980.
- EISENHARDT, K. M. *Building Theories from Case Study Research*. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FORZA, C. *Survey research in operations management: a process-based perspective*. **Internacional Journal of Operations & Production Management**, *Università di Padova, Vincenza, Italy*, v. 22, n. 2, 152-194, 2002.
- GITAHY, Y. **O que é uma startup?**. 2010 Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup?page=1>. Acesso em 26 de setembro de 2015.
- GOOGLE FINANCE. **Nasdaq Composite**. Disponível em: <https://www.google.com/finance?q=INDEXNASDAQ:.IXIC&sq=nasdaq&sp=1&ei=HF8VV oDzLcTNeZ3Ss9AK>. Acesso em 8 de outubro de 2015.
- GUEDES, P. **Startup Rio**. 2015. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/opiniao/startup-rio-17279960>. Acesso em 26 de setembro de 2015.
- KENNEY, M. *Understanding Silicon Valley: The Anatomy of an Entrepreneurial Region* **Stanford University Press**. California. 2000.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing*. São Paulo: **Prentice Hall**, 12 ed., 2006.
- LEUNG, A., ZHANG, J., WONG, P. e FOO, M. D. *The Use of Networks in Human Resource Acquisition for Entrepreneurial Firms: Multiple "Fit" Considerations*. Elsevier: **Journal of Business Venturing**, v. 21, p. 664-686, 2006.
- MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. 3rd Ed., 1997.
- MCCUTCHEON, D. M. e MEREDITH, J. R. *Conducting case study research in operations management*. **Journal of Operations Management**, v. 11, p. 239-256, 1993.
- MIGUEL, G. F. Fatores condicionantes para o surgimento de novos polos de desenvolvimento e empreendedorismo para empresas de base tecnológica de comunicação e

informação digital: estudo de caso Vale do Silício. São Paulo: **Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo**, 2010. Disponível em: <http://grupo-ecausp.com/digicorp/wp-content/uploads/2015/05/GUILHERME-FERNANDES-MIGUEL.pdf>. Acesso em 8 de outubro de 2015.

NATIONAL VENTURE CAPITAL ASSOCIATION DOS EUA. Disponível em: <http://nvca.org/>. Acesso em 15 de outubro de 2015.

NOVAES, R. **Conheça a história do Vale do Silício e suas primeiras empresas!**. 2014 Disponível em: <http://www.psafec.com/blog/conheca-vale-silicio/>. Acesso em 26 de setembro de 2015.

RASINSKI, K. A. *Survey: Encyclopedia of Social Measurement*. NORC, **University of Chicago**, Chicago, Illinois, Elsevier, v. 3, 2005.

RIES, E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. **Crown Business**, 2011.

RIZÉRIO, L. **Há 13 anos, bolha da internet começa a explodir nos EUA; veja como foi**. 2013. Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/mercados/acoes-e-indices/noticia/2698151/anos-bolha-internet-comecava-explodir-nos-eua-veja-como-foi>. Acesso em 26 de setembro de 2015.

TAMAMAR, G. e JAKITAS, R. **Empresas se aproximam de startups em busca de inovação: Um exemplo é a Braskem, que lançou um programa para incentivar soluções por meio do plástico**. 2015 Disponível em: <http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,empresas-se-aproximam-de-startups-em-busca-de-inovacao,5722,0.htm>. Acesso em 19 de outubro de 2015.

THIEL, P. e MASTERS, B. *Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future*. **Crown Business**, set. 2014.

TIDD, J.; BESSANT, J. e PAVITT, K. *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: **Bookman**, 2008.

WASIM, A.; SHEHAB, E.; ABDALLA, H.; AL-ASHAAD, A.; SULOWSKI, R. e ALAM, R. *An Innovative Cost Modelling System to Support Lean Product and Process Development*. **International Journal Adventure Manufacturing Technology**, p. 165-181, 2013.