
UMA ANÁLISE DO INVESTIMENTO NA INOVAÇÃO EMPREENDEDORA

AN ANALYSIS OF INVESTMENT IN ENTREPRENEURIAL INNOVATION

Marcelo Gonçalves de Sousa¹

RESUMO: A inovação é um assunto cada vez mais presente no contexto empreendedor, principalmente em um momento de constantes aprimoramentos e desenvolvimentos tecnológicos, muitos dos quais mudaram de forma radical a maneira como as pessoas e as organizações fazem as coisas. Assim, tanto agora quanto no futuro, o ato de inovar não se trata de uma simples opção, mas de uma necessidade para a empresa que quer sobreviver e crescer, gerando uma demanda expressiva para os seus produtos e serviços. O objetivo deste trabalho é abordar a inovação empreendedora em um ambiente cada vez mais complexo e concorrido. Trata-se de uma revisão da literatura para identificar como a inovação beneficia os pequenos negócios e o retorno do investimento para os empreendedores. Este trabalho identificou várias possibilidades de inovação, tais como combinar duas empresas para criar um mercado, descobrir contratendências ou melhorar a função de um produto ou serviço. O estudo mostrou que o tipo de inovação influencia no esforço de investimento. No processo de planejamento foi possível constatar que o empreendedor pode estimar o tipo de inovação ideal, a depender do objetivo dos seus esforços e da sua capacidade de investimento. A conclusão é que a avaliação do retorno do investimento na inovação empreendedora pode ser mais efetiva com o estabelecimento de um mínimo produto viável, com o emprego de táticas para reduzir os gastos com o investimento inicial e por meio de testes de hipóteses para analisar o fator mais crítico que é a capacidade de o negócio atrair clientes com resultados satisfatórios.

Palavras-chave: Inovação. *Startup*. Investimento. Viabilidade do negócio.

ABSTRACT: Innovation is an increasingly present topic in the entrepreneurial context, especially at a time of constant technological improvements and developments, many of which have radically changed the way people and organizations do things. Therefore, both now and in the future, the act of innovating is not a simple option, but a necessity for the company that wants to survive and grow, generating significant demand for its products and services. The objective of this work is to address entrepreneurial innovation in an increasingly complex and competitive environment. This is a literature review to identify how innovation benefits small businesses and the return on investment for entrepreneurs. This work identified several possibilities for innovation, such as combining two companies to create a market, discovering countertrends, or improving the

¹ Professor Efetivo do IFSul Campus Lajeado/RS com Pós-Graduação Internacional em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – FGV. E-mail: marcelosousa@ifsul.edu.br.

function of a product or service. The study showed that the type of innovation influences the investment effort. In the planning process, it was possible to verify that the entrepreneur can estimate the ideal type of innovation, depending on the objective of his efforts and his investment capacity. The conclusion is that the evaluation of the return on investment in entrepreneurial innovation can be more effective with the establishment of a minimum viable product, with the use of tactics to reduce expenses with the initial investment and through hypothesis tests to analyze the factor more critical is the business's ability to attract customers with satisfactory results.

Keywords: Innovation. Startup. Investment. Business viability.

INTRODUÇÃO

A atividade empreendedora depende cada vez mais da inovação para sobreviver e crescer uma vez que a oferta de produtos e serviços tem se tornado mais ampla e diversificada em um mercado global. Além disso, a exigência de qualidade é frequente e os consumidores possuem uma gama maior de possibilidades e, de maneira geral, um orçamento restrito.

Diante dos desafios do mercado, muitos empreendedores podem questionar quais são os benefícios da inovação e até que ponto o esforço de inovar é recompensado, uma vez que os concorrentes provavelmente também estão fazendo a mesma coisa. Ou seja, muitos podem acreditar que em um mercado tão plural e heterogêneo a dificuldade de se destacar é maior e não existem garantias de que o investimento acarretará um fluxo de caixa significativo no futuro.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2014), "A inovação é o segredo do desenvolvimento econômico de uma empresa, de uma região ou do próprio país. Com o avanço das tecnologias, diminuem as vendas dos antigos produtos e minguam as antigas indústrias". Assim, pode ser muito perigoso insistir em produtos e processos defasados, como aconteceu com a indústria de máquinas de escrever que perdeu espaço para os computadores pessoais e as máquinas de fotografia que foram abaladas com a evolução da qualidade das fotos dos *smartphones*. Entretanto, em alguns casos, é possível inovar na forma de utilização para dar uma nova roupagem e função ao produto, seja mudando a experiência no uso dele ou ainda ofertando-o em locais onde o estágio evolutivo da tecnologia não seja tão avançado.

O objetivo deste trabalho é descrever como os empreendedores podem inovar em um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica para identificar os benefícios do esforço de inovação e o retorno do investimento para os pequenos negócios.

AS POSSIBILIDADES DE INOVAÇÃO

O primeiro passo é descrever as possibilidades para inovar, o que resulta em um esforço de investimento diferente. A inovação pode ser revolucionária, tecnológica ou comum (Hisrich *et al.*, 2014). De acordo com esses autores, a inovação revolucionária tem ocorrências mais raras e define a base para os demais tipos de inovações. Ou seja, são aquelas grandes invenções que mudam o curso da história e que têm uma exigência mais forte de pesquisa, com um grau mais elevado de exclusividade e proteção das patentes, segredos comerciais, bem como dos direitos autorais. As inovações tecnológicas, por sua vez, são mais frequentes e possuem um grau de exclusividade intermediário, envolvendo avanços nos produtos e nos mercados. Já a inovação comum é a mais frequente e é aquela que normalmente apresenta melhorias incrementais nos produtos e serviços. Nesse caso, o principal objetivo da inovação seria atender a demanda do mercado e não ofertar novas tecnologias.

Diante dessas possibilidades, é possível perceber que a frequência dos tipos de inovação está muito relacionada ao investimento, financeiro e de esforço, realizado. As inovações revolucionárias parecem exigir mais tempo, máquinas mais caras, equipes mais qualificadas, um

grau de incerteza maior, com diversas tentativas e erros até as descobertas serem realizadas e aproveitadas pela sociedade. A invenção do avião e a cura de doenças seriam exemplos desse tipo de inovação. Tudo indica que as inovações revolucionárias possuem uma característica muito mais voltada para a invenção do que um apelo comercial, tendo aplicação menos provável para o empreendedor comum. À medida que as inovações se aproximam da demanda do mercado (*market-pull*), elas se tornam mais fáceis de aplicar.

Isso traz um alerta com relação às *startups* com foco em novos aplicativos e avanços tecnológicos. Se a ênfase estiver na pressão em ofertar tecnologia (*technology-push*), provavelmente esses novos empreendimentos atuarão no campo da inovação tecnológica que requer um maior investimento do que a inovação comum, o que significa um maior risco, com a possibilidade de retorno mais acentuado se o novo produto for bem-sucedido no mercado.

É importante observar que ao avaliar o tipo de inovação para investir e empreender, pode-se acreditar que as invenções revolucionárias estariam acessíveis apenas para grandes empresas. No entanto, Longenecker *et al.* (2018) explicam que “A maioria das invenções radicais do século passado, tais como o computador e o marcapasso cardíaco, veio de pequenas empresas, não das grandes”. Isso realmente faz sentido devido ao ambiente mais criativo e aberto à inovação das pequenas empresas, uma vez que as grandes organizações possuem uma maior rigidez com políticas e procedimentos que limitam a atuação das pessoas ao que foi determinado pelos gestores dos departamentos. Assim, as grandes empresas costumam ficar mais concentradas nos seus produtos atuais do que em novos desenvolvimentos. Outro aspecto importante é cotejar os conceitos de invenção e inovação para avaliar a capacidade de inovação das pequenas empresas.

Ao discutir o papel dos empreendedores na inovação, Amar Bhidé, um notável pesquisador de negócios da Columbia University, descreve como os empreendedores desenvolvem ideias de outros. Bhidé nos aconselha a não equiparar as inovações com descobertas importantes e cientistas em aventais brancos, porque poucas pequenas empresas podem pagar pelo luxo de gastar grandes quantias de dinheiro em pesquisa e desenvolvimento. Em vez disso, ele afirma que os empreendedores são mais capazes de aceitar invenções ou inovações desenvolvidas em outros lugares e colocá-las em uso, o que exige marketing, vendas e organização. Na opinião de Bhidé, essas últimas atividades são tão inovadoras quanto a criação de algo novo em um laboratório de ciências. O simples fato de uma pequena empresa não ser de “alta tecnologia” não deve levá-la a ser vista como não inovadora; pode ser justamente o oposto (Longenecker *et al.*, 2018).

Assim, os empreendedores devem observar a inovação em um contexto mais amplo, no qual a invenção (feita pelo próprio empreendedor ou por outras pessoas e organizações) constitui uma das etapas da inovação. Nesse contexto, no campo do empreendedorismo, a inovação bem-sucedida seria aquela que engloba o processo completo envolvendo a comercialização e a aplicação dos novos produtos e serviços no mercado. Portanto, o empreendedor deve inovar não apenas na concepção de algo novo, mas também na execução e entrega do que foi produzido para o mercado.

O desenvolvimento de novos empreendimentos é uma das possibilidades de inovação. Longenecker *et al.* (2018) sugerem o uso do pensamento inovador para gerar ideias de negócios, conforme alguns exemplos de inovações demonstrados no quadro a seguir. Eles recomendam que o empreendedor “comprometa-se com um estilo de vida de pensamento criativo para que todos os dias seus pensamentos trabalhem a seu favor para a geração de ideias de negócios”. As sugestões indicadas pelos autores não se aplicam apenas às grandes criações de uma nova *startup*, mas podem ser aplicadas em negócios existentes.

Quadro 1. Como inovar em novos negócios.

Inovações	Exemplos
Combinar duas empresas para criar um mercado	Exemplos incluem teatros que combinam jantar e filmes, e livrarias que adicionam uma cafeteria.
Descobrir contratendências	Na atual era de dependência digital, alguns hotéis, resorts e empresas de viagens começaram a oferecer pacotes “desconectados” ou “de desintoxicação digital” para os hóspedes.
Melhorar a função de um produto ou serviço	Embora a mala sem rodinhas ainda seja funcional, o acréscimo das rodas abriu as portas para novas vendas e um novo empreendimento.
Agilizar as atividades de um cliente	O serviço de entrega de supermercado é uma forma de assumir o fardo de uma pessoa ocupada e que não tem tempo ou disposição de fazer as compras.
Oferecer produtos em um serviço de assinatura	Entregar um conjunto diferente de itens de nicho para assinantes em um cronograma pré-definido, como por exemplo lanches saudáveis.
Estudar um produto ou serviço para torná-lo verde	Um exemplo seria separar minerais e produtos químicos da água da piscina para que ela possa ser reutilizada.

Fonte: Adaptado de Longenecker *et al.* (2018).

O PLANEJAMENTO DOS EMPREENDIMENTOS INOVADORES

Na definição da inovação, os empreendedores enfrentam o dilema de identificar se o produto é realmente novo. Algumas empresas definem como “novo” um produto antigo que venha a ser comercializado em uma nova embalagem ou em um recipiente diferente. Muitas vezes, um produto novo é definido apenas devido a uma pequena melhoria nas características do produto, como ocorre com cada versão do Microsoft Word. Hisrich, Peters e Shepherd (2014) explicam que “as empresas estão sempre em busca de novos mercados nos quais possam entrar para aumentar os lucros e usar seus recursos de modo mais eficiente. Outras empresas estão apenas mudando um ou mais elementos do *mix* de marketing para dar aos velhos produtos uma cara nova”.

No que se refere à entrada em novos mercados, Blank e Dorf (2014) advertem que embora não ocorram batalhas com a concorrência pela participação de mercado, esse tipo de abordagem requer educação e captação de clientes a longo prazo. Assim, “entradas em novos mercados são de longe o mais oneroso dos desafios de criação de demanda” (Blank; Dorf, 2014). Para esses autores, a atuação das *startups* está quase sempre relacionada à oferta de um novo produto, exceto no que se refere à clonagem de mercado que aplica um modelo de negócio que deu certo em outro país. Fora isso, o empreendedor pode trazer um produto novo para um mercado existente, trazer um produto novo para um mercado novo (o que requer um investimento e um esforço expressivo, como comentado anteriormente), ou ressegmentar o mercado (seja atendendo extratos inferiores do mercado com um baixo custo ou atuando em um nicho para suprir necessidades ou problemas mais específicos). A ideia da ressegmentação não é enfrentar as empresas líderes de mercado, mas estabelecer mercados secundários, ocupando espaços que as grandes empresas não objetivam atuar.

De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2014), os novos produtos oferecidos no processo de inovação podem ser analisados pela perspectiva do consumidor e categorizados em inovações contínuas, inovações dinamicamente contínuas, e inovações descontínuas, partindo, respectivamente, de produtos que perturbam minimamente os padrões de consumo (como uma mudança anual no estilo de um automóvel) até soluções que mudam radicalmente o estilo de

vida da sociedade (como a Internet, a digitalização e as mídias digitais). Do ponto de vista da empresa, os autores apresentam um sistema de classificação de novos produtos que avalia a novidade tecnológica em comparação com a novidade de mercado. O nível mais alto de risco na inovação acontece quando há o encontro de uma nova tecnologia em um novo mercado.

Assim, no que se refere ao investimento na inovação, o empreendedor precisa planejar como irá interferir na utilização do produto pelo consumidor, qual será o nível de avanço tecnológico envolvido e o impacto no mercado. As inovações mais complexas provavelmente exigem um nível maior de investimento. Também é importante perceber que as inovações podem interferir de uma maneira diferente no que se refere ao aumento das vendas ou na otimização de custos. Por exemplo, se não houver novidade no mercado, mas a tecnologia for aprimorada, a estratégia será de reformulação com alguma mudança na fórmula ou no produto em si, visando a redução dos custos. Tudo indica, porém, que grande parte das estratégias de inovação que visam o fortalecimento do mercado ou o desenvolvimento de um novo mercado focam mais no aumento das vendas, seja para os clientes atuais ou em novos segmentos de atuação. Com isso, podemos inferir que o empreendedor pode estimar o tipo de inovação ideal em decorrência de dois fatores:

- Capacidade de investimento: nesse caso o empreendedor possui capital, tempo e energia para buscar soluções mais complexas e arriscadas, seja por meio da ampliação do mercado ou da diversificação (essas inovações tendem a acarretar inovações mais descontínuas para o consumidor devido à definição de novos padrões de consumo);
- Objetivo dos esforços: se o empreendedor tem somente o objetivo de reduzir custos pode preferir não interferir no mercado, fazendo aprimoramentos tecnológicos (reformulação) ou substituindo o produto existente por um novo (substituição). Assim, ele provavelmente vai perturbar pouco o padrão de consumo atual (inovações contínuas na percepção do consumidor). Se o objetivo do planejamento for aumentar as vendas, o empreendedor pode preferir fortalecer o mercado atual (novo *merchandising*), dar um novo uso (usar os produtos atuais em novos mercados) ou ampliar o mercado (aprimoramentos tecnológicos em novos mercados).

Mas qual seria a necessidade de inovar e empreender um esforço nessa direção? Longenecker *et al.* (2018) explicam que “a inovação fornece uma vantagem competitiva para que uma *startup* possa criar raízes e crescer, tendo vida própria”. Embora não seja fácil inovar existem algumas regras que favorecem esse processo. No que se refere à análise do investimento, que é o propósito deste trabalho, é importante que o empresário invista em pacotes de inovação que conduzam a outros produtos e serviços inovadores. Mas, além disso, deve levantar o capital necessário para o lançamento do novo produto ou serviço. Assim, fontes mais informais de capital, como a própria poupança, podem ser necessárias, o que requer planejar os investimentos a serem realizados no futuro. Tudo indica que a combinação dessas duas medidas aumenta a probabilidade de o investimento ser bem-sucedido.

Um alerta importante deve ser observado no desenvolvimento de estratégias de busca da inovação:

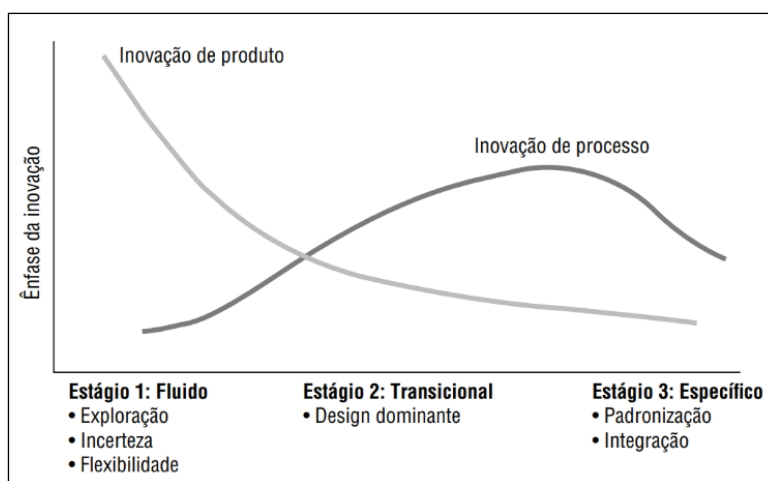
Apostar todas as fichas em um único modelo leva ao risco de criarmos uma invenção excelente, mas não conseguirmos transformar nossas ideias em inovações bem-sucedidas. Esse foi o destino de muitos e muitos empreendedores. Mas dar atenção excessiva ao mercado também pode limitar nossa busca. Como Henry Ford teria dito: “Se eu tivesse perguntado ao mercado, teriam respondido que queriam cavalos mais rápidos!”. Mesmo a melhor pesquisa de mercado é limitada pelo fato de representar maneiras sofisticadas de buscar a reação das pessoas a algo que já está lá, não de permitir algo completamente além das suas experiências até então (Bessant; Tidd, 2019).

Assim, fica claro o cuidado com o levantamento de informações no processo de planejamento, principalmente no que se refere às pesquisas mercadológicas mais tradicionais que se baseiam nas opiniões dos clientes. O empreendedor deve ter em mente que a inovação

pretendida provavelmente resultará em uma nova experiência ainda desconhecida para o consumidor, principalmente nas inovações radicais. Bessant e Tidd (2019) argumentam que

em um ambiente incerto, o potencial de se obter e defender uma posição competitiva depende de 'fazer algo diferente', ou seja, uma inovação radical de produto ou de processo, não imitações e versões do que os outros também estão oferecendo. Esse tipo de busca é chamado de 'exploração', e envolve grandes saltos rumo a novos territórios do conhecimento (Bessant; Tidd, 2019).

Além de pensar na inovação que será realizada (o escopo da inovação), o empreendedor deve avaliar se está fazendo o investimento no momento certo. Essa avaliação deve levar em conta o setor de atuação do empreendimento, uma vez que setores mais amadurecidos "puxam" a inovação para reagir às necessidades do mercado. Os novos setores, por sua vez, "empurram" soluções para os problemas. O modelo a seguir é uma referência importante em relação ao momento mais adequado para inovar. Bessant e Tidd (2019) ensinam que "segundo esse modelo, deveríamos buscar especificamente por ideias de inovação radical de produto na fase fluida, mas na fase madura seria melhor nos concentrarmos em inovações de melhorias incrementais".



Fonte: Bessant e Tidd (2019).

Figura 1. O ciclo de vida da inovação.

O empreendedor também deve observar que no início da inovação existem usuários mais tolerantes a falhas; são os líderes e os primeiros adotantes das novidades. Blank e Dorf (2014) chamam essas pessoas de *earlyvangelists*, por serem os clientes que "estão dispostos a um ato de fé e a comprar um produto precoce de uma startup". Os *earlyvangelists* são pessoas que estão buscando ativamente solucionar algum problema e que possuem uma grande disposição e ansiedade em tornar o crescimento do produto viral. Por exemplo, podemos observar que algumas pessoas não saem mais com carteira de dinheiro, pois não possuem interesse em pagar com cédulas ou moedas. Esse tipo de usuário quer que as carteiras digitais (moedas e documentos digitais) se tornem aplicáveis em qualquer ambiente para tornar a sua vida mais fácil e evitar que o seu meio de pagamento preferido seja recusado em algum estabelecimento. Esse comportamento se difundiu a tal ponto que dificilmente o uso do PIX, da Carteira Digital do Google, ou da própria CNH Digital não seriam aceitos na atualidade.

Com a difusão dos produtos no mercado, os retardatários podem adotar ou se tornar resistentes ao novo modelo. De acordo com Bessant e Tidd (2019), "os usuários líderes e primeiros adotantes tendem a ser fontes importantes de ideias e variações que podem ajudar a moldar a inovação nos seus primeiros momentos, enquanto a maioria, tanto inicial quanto final, representa uma fonte maior de ideias de melhoria incremental". Além do escopo e do momento

da inovação, um fator importante no planejamento é onde localizá-la. Geralmente as pessoas e organizações tendem a criar enquadramentos para simplificar a realidade e essa visão de mundo determina a “caixa” para o desenvolvimento de futuras inovações. Porém, os empreendedores olham para o mundo com outro olhar, pois é possível ver as coisas de outra maneira e buscar soluções alternativas. Nem sempre as oportunidades são claras, muitas vezes elas podem ser encontradas em espaços desconhecidos.

As inovações podem ser desenvolvidas dentro do *status quo* por meio de novas metodologias tecnológicas e de mercado, além de aprimoramentos como o modelo *kaizen* para produzir melhorias incrementais. Também é possível inovar em novos territórios, fazer grandes investimentos em P&D para trabalhar em projetos estratégicos, explorar oportunidades por meio de grupos especializados, e empreender de uma forma especializada por meio de *spin-offs*. Outra forma de inovar é reenquadrar a realidade para conceber arquiteturas alternativas, permutando e combinando os elementos do ambiente. É como se fosse um jeito diferente de encaixar as peças, o que favorece empreendedores que estão fora das organizações tradicionais. Existem várias abordagens práticas para as organizações estenderem a sua visão periférica, tais como explorar futuros alternativos possíveis para desenvolver inovações a partir desses cenários, criar e utilizar unidades empreendedoras dentro das organizações, além de usar ferramentas de criatividade.

Certas inovações também podem ser difíceis de prever, pois estabelecem possibilidades radicais e novas para o mundo, criando uma arquitetura para elementos ainda desconhecidos. Elas seguem um padrão de coevolução no qual ocorre a interação de diversos elementos para o encontro de uma solução específica. É preciso estar atento aos sinais, experimentar diversas possibilidades, sondar e aprender (principalmente sobre o que não está funcionando) e amplificar o que está funcionando. Por fim, é importante definir quem se dedicará ao processo de inovação, estabelecendo métodos de gestão do conhecimento, tais como usar especialistas para prever o futuro, estabelecer concursos de inovação, trazer a “voz do cliente” para dentro da empresa, criar “comunidades de prática” para que pessoas de diferentes áreas do conhecimento possam convergir em torno de temas centrais e estabelecer o empreendedorismo interno nas organizações (Bessant; Tidd, 2019).

O empreendedor também pode procurar apoio governamental para auxiliar os seus projetos de inovação. Shane e Baron (2012) explicam que “Os empreendimentos (ou qualquer outro pequeno negócio) podem enviar projetos de pesquisa diretamente para as agências encarregadas”. Assim, de acordo com os autores, essas agências podem oferecer contratos de produção e recursos financeiros para ajudar ideias inovadoras a se converterem em produtos e serviços. É possível concluir que essa alternativa pode ser uma solução importante para facilitar o investimento dos empreendedores, obtendo o capital para realizar as experimentações necessárias à inovação. O pequeno empreendedor também pode se beneficiar de espaços e de uma plataforma para a inovação oferecida pelas universidades, institutos de pesquisas e agências que estimulam a atividade empreendedora pela oferta de cursos e palestras gratuitas, acesso à biblioteca, ambiente de *coworking*, incubadoras e parques tecnológicos. Assim, a inserção e participação do novo empreendimento no ecossistema empreendedor e do seu ramo de negócios pode trazer grandes oportunidades de inovação por meio da formação de um *networking* estratégico, além de alianças e parcerias para o compartilhamento de recursos, participação em feiras e campanhas conjuntas e acesso a informações do que está acontecendo no mercado para extrapolar novas soluções.

No seu processo de planejamento, o empreendedor também pode usar a inovação como uma arma estratégica contra a concorrência, uma vez que “A inovação envolve qualquer esforço para manter os produtos ou serviços do empreendedor à frente das alternativas oferecidas pelos competidores em qualquer aspecto desejado pelos clientes, incluindo qualidade, características, velocidade, custo e assim por diante” (Shane; Baron, 2012). Eles explicam ainda que a introdução de melhoramentos nos produtos e serviços oferece aos clientes atributos que os concorrentes

não apresentam, tornando a sua solução mais desejável. Embora esse benefício seja importante, tudo indica que as inovações podem ser mais fortes, consistentes e terem maior probabilidade de sucesso se estiverem contempladas não apenas no aspecto competitivo, mas em todas as dimensões do Plano de Negócios.

De acordo com Dolabela (2008), comumente o empreendedor considera apenas o domínio tecnológico para que uma empresa seja bem-sucedida. Esse fenômeno é conhecido como “falácia da ratoeira”, em que se tenta sempre melhorar o produto sem considerar os outros aspectos do negócio e a própria comercialização. Assim, muitos inventores são propensos a essa falácia ao terem uma tremenda sensação de propriedade ligada à invenção ou ideia, o que acaba sendo mais divertido do que ter um atendimento diligente dos clientes. Desta maneira, “O foco deve ser o negócio como um todo, e não a ideia ou produto. A verdade é que ideias são inertes e, para fins práticos, sem valor” (Dolabela, 2008).

Isso explica a razão de tantos aplicativos serem desprezados pelos usuários na atualidade. A concepção de produtos digitais se tornou cada vez mais fácil e com pouquíssimas barreiras de entrada. Os criadores de aplicativos, livros digitais e cursos virtuais são muitos e demasiadamente conectados aos seus inventos; eles dão uma importância grande à tecnologia e ao desenho do produto, geralmente entregando uma solução completa sem interagir com os clientes potenciais e avaliar se o modelo de negócio é bom. Entretanto, as iniciativas mais bem-sucedidas são aquelas que concebem soluções simples no contexto de um Mínimo Produto Viável – MVP e vão aprimorando o desenvolvimento de maneira gradativa, obtendo a validação do cliente ao testar as hipóteses e verificar se as ideias realmente fazem sentido para poder avançar com o negócio. Esse tipo de cuidado é fundamental para minimizar o investimento na inovação, evitando gastos expressivos no desenvolvimento de um produto excessivamente robusto, mas com atributos que não são entendidos ou percebidos como benéficos pelos clientes. Além disso, essa abordagem também contribui para que os recursos financeiros não sejam desperdiçados em campanhas mercadológicas caras que tentam “empurrar” para o cliente aquilo que ele não quer. Assim, todos os testes e validações são de suma importância para que o planejamento empresarial seja estabelecido de maneira realista, permitindo que o empreendedor possa ter um Plano de Negócios real e não um conjunto de opiniões sem validação junto ao mercado.

Dornelas (2023) sugere uma estrutura específica de Plano de Negócios para empresas focadas em inovação e tecnologia (ver Quadro 2). Tudo indica que o empreendedor pode estabelecer um novo conceito de negócio, ter uma equipe “fora da caixa”, inserir-se no ecossistema de negócios e do seu ramo de atividades, inovar nas características do produto, na forma de promovê-lo e entregá-lo ao cliente, ter processos simples e que utilizem ideias inovadoras com uso intenso de tecnologia, fazer uma análise estratégica com um olhar constante para o futuro e para diferentes cenários, imaginando situações diferentes do seu contexto, além de buscar recursos de forma criativa para minimizar o investimento no processo de inovação do negócio.

Quadro 2. Plano de negócios para empresas focadas em inovação e tecnologia.

Estrutura sugerida	
1.	Capa
2.	Sumário
3.	Sumário executivo
4.	Conceito do negócio
5.	Equipe de gestão
6.	Mercado e competidores
6.1.	Análise setorial
6.2.	Mercado-alvo
6.3.	Necessidades do cliente
6.4.	Benefícios do produto
6.5.	Competidores
6.6.	Vantagem competitiva
7.	Marketing e vendas
7.1.	Produto
7.2.	Preço
7.3.	Praça
7.4.	Promoção
7.5.	Estratégia de vendas
7.6.	Projeção de vendas
7.7.	Parcerias estratégicas
8.	Estrutura e operação
8.1.	Organograma funcional
8.2.	Processos de negócio
8.3.	Política de recursos humanos
8.4.	Fornecedores de serviços
8.5.	Infraestrutura e localização
8.6.	Tecnologia (perceba que a tecnologia é um dos aspectos da inovação)
9.	Análise estratégica
9.1.	Análise SWOT (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças)
9.2.	Cronograma de implantação
10.	Previsões dos resultados econômicos e financeiros
10.1.	Evolução dos resultados econômicos e financeiros (projetados)
10.2.	Composição dos principais gastos
10.3.	Investimentos
10.4.	Indicadores de rentabilidade
10.5.	Necessidade de aporte e contrapartida
10.6.	Cenários alternativos
11.	Anexos

Fonte: Adaptado de Dornelas (2023).

AVALIANDO O RETORNO DO INVESTIMENTO NA INOVAÇÃO

A avaliação de retorno do investimento nos Planos de Negócios de empresas tradicionais geralmente consiste em fazer uma análise financeira das premissas utilizadas pelo empreendedor no planejamento.

De acordo com Dolabela (2008), a análise financeira do negócio envolve responder seis perguntas. A primeira pergunta do Plano Financeiro se refere a quanto será gasto para montar a empresa e dar início às atividades. Essa questão trata dos investimentos iniciais, tais como despesas pré-operacionais (pesquisa de mercado, desenvolvimento e registro da marca, e registro da empresa), investimentos fixos (ou seja, aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios, veículos e aparelhos eletrônicos), além do capital de giro para que a empresa possa funcionar até gerar receitas. A segunda pergunta consiste em questionar quanto o

empresário terá disponível depois que pagar todos os compromissos projetados para os primeiros três anos. Para responder a essa pergunta, o empreendedor deve apurar os resultados, ou seja, os lucros e as perdas projetadas. Isso requer estimar a receita bruta de vendas, as deduções (impostos e contribuições e a comissão sobre vendas), obter a receita líquida de vendas e calcular o custo dos produtos vendidos (mão-de-obra direta com encargos, materiais diretos, fretes, embalagens e aluguel de local para a produção), calcular também a margem de contribuição, estimar as despesas administrativas (estagiários, honorários pagos a contador, pró-labore e encargos sociais), projetar também as despesas gerais (manutenção e conservação, seguros, água, luz, telefone, e material de limpeza), calcular a depreciação acumulada e o resultado operacional, calcular a dedução do IRPJ e o lucro líquido da empresa (a resposta para a questão de qual valor estará disponível para o empresário após pagar todos os compromissos). A terceira pergunta da análise financeira é sobre o saldo projetado mês a mês e se será necessário contrair empréstimos. Essa questão é respondida pelo fluxo de caixa projetado, uma ferramenta simples que mostra se a empresa terá dinheiro para pagar suas contas. Com o fluxo de caixa, o empreendedor projeta o investimento inicial (os gastos para iniciar a empresa), o saldo de caixa inicial (o valor disponível no primeiro dia de operações da empresa), o total de entradas (o valor projetado de dinheiro que entrará na empresa não apenas originado da receita de vendas, mas também de receitas financeiras e empréstimos), o total de saídas (os pagamentos diversos a serem realizados pela empresa), o fluxo do período (total das entradas menos o total das saídas projetadas) e o saldo acumulado de caixa (saldo inicial somado ao fluxo do período mais a depreciação). A quarta questão aborda qual seria a quantidade mínima de vendas para que a empresa cubra os seus custos. Nesse caso, o empreendedor deve fazer o cálculo do ponto de equilíbrio (custo fixo dividido pela margem de contribuição). Aqui a avaliação do investimento já começa a ficar mais clara, pois é possível comparar o ponto de equilíbrio com o faturamento projetado pela empresa. O empreendedor estaria numa situação confortável se o ponto de equilíbrio for bem menor do que as receitas estimadas para o negócio (por exemplo, o ponto de equilíbrio é de 3.000 unidades e as vendas estão projetadas em 9.000 unidades). A quinta e a sexta pergunta, por fim, permitem uma avaliação final para saber o tempo de retorno do investimento (quinta questão) e a taxa de retorno do investimento (sexta questão). O tempo de retorno do investimento é obtido pelo cálculo do *payback* (um indicador que mostra em quanto tempo o dinheiro gasto no investimento inicial será recuperado) e a questão da viabilidade financeira é plenamente respondida com os cálculos da Taxa Interna de Retorno (TIR) e do Valor Presente Líquido (VPL).

Toda a abordagem descrita anteriormente segue uma lógica matemática e baseada nas premissas que o empresário “acha” serem corretas. Por exemplo, ele define um preço e acredita que vai ter uma demanda de 9.000 unidades do seu produto. A parte mais sensível nesse processo, a geração de demanda, talvez seja meramente uma crença do empreendedor. Todo o processo de avaliação é feito de uma maneira prévia em um único momento, estimulando duas possíveis situações, a depender do resultado da análise. Se o negócio se mostrar inviável, o empresário pode desistir completamente da ideia (após um árduo e demorado processo de elaboração do planejamento). Caso o negócio se mostre viável, o empresário pode seguir com tudo, apostando “todas as fichas” e se arriscando de vez no empreendimento. Ou seja, pode-se constatar que as possíveis decisões dessa análise de viabilidade tendem a ser radicais para o “tudo ou nada” e ainda correr o risco de que essas decisões sejam embasadas em cálculos estimados, complexos e com a possibilidade de erros (falhas nas planilhas ou até mesmo cálculos errados elaborados pelo empreendedor).

Ries (2019) sugere três etapas de contabilidade para a inovação. A primeira etapa é usar um MVP para conseguir informações reais e atualizadas sobre a empresa. A segunda etapa é visar o ponto ideal com várias tentativas de pequenas mudanças e otimizações no produto até chegar nesse patamar. Por fim, a terceira etapa trata de prosseguir, caso a empresa esteja avançando. Porém, se o empreendedor concluir que a sua estratégia de produto é falha, deve pivotar (recomeçar todo o processo e estabelecer um novo patamar para a empresa). Para demonstrar o funcionamento dessa contabilidade, o autor exemplifica que em um dia divulgavam uma nova mensagem de *marketing*,

em outro poderiam mudar a forma de apresentação do produto para os clientes. A crença de que estavam melhorando o produto era testada de forma implacável com os números reais, com testes de desempenho e a avaliação das métricas. Diante disso, puderam constatar que em um período de sete meses de trabalho aumentaram de 35% para 49,4% o número de clientes que se registravam, mas não faziam *login*, além de avaliar outras medidas como a porcentagem de clientes que fizeram *login*, bem como aqueles que usaram o serviço e, por fim, aqueles que pagaram.

Manter o investimento pequeno também é um fator crucial para reduzir o risco do empreendimento e torná-lo viável. O Quadro 3 sintetiza algumas ideias:

Quadro 3. Como manter o investimento pequeno.

Áreas de Investimento	Ideias
Como obter espaço	• só se deve adquirir um novo imóvel se for essencial ao modelo de negócio; • procure espaços em bairros de aluguel barato, em ruas laterais ou sem saída; • outra opção é começar o negócio em casa; • compartilhar o espaço com outro negócio complementar ou compatível pode ser mais uma maneira de reduzir os custos iniciais.
Como obter máquinas e equipamentos	• em vez de comprar novos, veja o que consegue encontrar no varejista de descontos, na loja de segunda mão, no mercado de pulgas, no bazar de caridade; • você também pode investigar o que pode fazer por conta própria; • você deve examinar cuidadosamente se realmente precisa de equipamentos específicos; • o aluguel, tanto para o espaço quanto para os equipamentos, pode ser uma opção flexível e reduzir o montante de capital inicial que você precisa.
Como fazer o marketing	• uma pequena guerrilha de marketing, do tipo propaganda boca a boca, divulgação de folhetos e cartões de apresentação pode ser um jeito muito mais eficaz, em termos de custo, de gerar um fluxo consistente de novos clientes; • você pode entrar em contato com uma faculdade para descobrir estudantes talentosos disponíveis para fazer o trabalho de <i>designer</i> em troca de experiência, publicidade e um registro no portfólio.
Como controlar as despesas	• controle o dinheiro gasto em viagens profissionais (voe na classe econômica, fique em hotéis baratos e só alugue carros compactos. uma alternativa é usar carros de aplicativos ou transporte público); • conceda incentivos para os clientes devolverem recipientes vazios que possam ser reaproveitados pela sua empresa.
Como encontrar o capital inicial	• gaste apenas moderadamente a sua poupança; • considere o endividamento como uma fonte de capital, mas se concentre na razão pela qual você precisa do dinheiro; • conheça o seu ponto de equilíbrio e gerencie o débito com cuidado; • se precisar de pequenos montantes de dinheiro de empréstimo, tente não fazer isso com amigos ou membros da família, pois haverá muitos laços emocionais ligados ao dinheiro; • passe um dia vasculhando a casa em busca de alguma coisa de valor que possa vender ou emprestar; • se você já tiver um grande cliente, pergunte se ele estaria disposto a pagar adiantado pela encomenda inicial, o que pode lhe proporcionar fundos suficientes para começar; • considere a produção terceirizada até conseguir um volume de vendas suficiente para investir em uma fábrica própria; • também pode ser possível compartilhar as despesas iniciais com outro empresário.

Fonte: Adaptado de Iaquinto e Spinelli Jr. (2010).

Assim, Iaquinto e Spinelli Jr. (2010) ensinam que o processo requer uma predisposição mental para fazer mais com menos e explicam que “uma das lições mais importantes é investir a maior parcela de seus poucos recursos nos itens mais cruciais para o sucesso da sua empresa”. Os autores também mencionam que a criatividade faz parte da discussão para que o empreendedor seja capaz de conseguir os recursos necessários sem assinar um cheque.

Um ponto crítico para o retorno do investimento em qualquer negócio é atrair clientes que comprem os produtos e serviços oferecidos pela empresa. Uma abordagem interessante para fazer uma avaliação do investimento seria utilizar uma planilha simples para testar as táticas de relacionamento com os clientes, a fim de avaliar os custos e resultados esperados em atrair clientes para uma *startup*, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1. Planilha de Atração de Clientes.

Mídia	Custo (R\$)	Teste de Certo/Errado
Divulgar em uma revista de gastronomia	1.000	60 consultas
Distribuir 1.000 folhetos em feiras gastronômicas	500	20 vendas
Oferecer demonstração para cinco clientes comerciais	200	3 vendas
Oferecer demonstração para vinte clientes pessoa física	300	15 vendas
Enviar 1.000 e-mails de divulgação	800	5 vendas
Colocar cinco anúncios no Instagram	200	37 vendas
Gasto Total	3.000	80 vendas
Objetivo do programa: 80 vendas + 60 consultas (10% de conversão)		86 vendas
Total do custo das vendas		3.000/80 = R\$ 37,50
Preço do bolo		R\$ 50,00
Total das vendas		80 x 50 = R\$ 4.000
Avaliação do teste		Bom

Fonte: Adaptado de Blank e Dorf (2014).

A Tabela 1 é um exemplo de como criar um programa de mídia para avaliar o custo da atração de clientes e testar hipóteses relacionadas a essas ações. Por exemplo, o empreendedor levantou que o custo de divulgar seu bolo com características diferenciadas em uma revista de gastronomia teria um valor de R\$ 1.000 e colocou a hipótese de que terá 60 consultas na semana ou no mês seguinte à divulgação nessa mídia. Após a divulgação efetiva, ele poderá testar essa hipótese e a suposição de que das 60 consultas, 6 se converterão em vendas. A outra hipótese é de que a demonstração para vinte clientes pessoas físicas (por exemplo, de uma fatia do bolo) irá resultar em 15 vendas de um bolo inteiro. Se todas essas hipóteses se confirmarem, o objetivo do programa de ter 86 bolos vendidos será concretizado, com um custo de vendas de R\$ 37,50 por bolo, valor inferior ao preço de R\$ 50,00 que foi cobrado dos clientes. O custo de produção não foi considerado nesse cálculo, uma vez que essa análise de investimento está mais relacionada à aceitação no mercado, que é o fator crítico de sucesso para atuação empresarial. O modelo acima não é definitivo e permite ao empreendedor iniciar sua atividade com risco bem mais reduzido (por exemplo, com um bolo feito em casa) do que montar uma fábrica com vários tipos de bolos sem saber se eles serão aceitos ou validados pelos clientes. Além disso, é possível adaptar vários cenários diferentes para testar outras hipóteses nesse modelo, como um produto menor ou maior, com mais recheio, um bolo temático, retirar algumas mídias e testar outras, aplicar o modelo em bairros ou cidades diferentes, para verificar qual abordagem proporciona o melhor desempenho. A partir do momento que o empresário “sentir” o modelo mais válido, ou seja, com menor custo e maior retorno, terá a segurança para criar táticas de fidelização e aumentar a escala, obtendo maior confiança para ampliar os investimentos na estruturação do negócio.

O modelo descrito ainda apresenta algumas vantagens importantes. Em primeiro lugar, é possível perceber a simplicidade e a orientação para a ação. Essa planilha evidencia o que o empreendedor deve fazer e qual o custo. Além de trazer um resultado hipotético que poderá ser testado de uma maneira quase imediata, avaliando se a sua suposição está correta ou não, além de

permitir um dimensionamento preciso dos resultados e custos das suas ações. O principal benefício, porém, trata-se de identificar se o produto está de fato sendo aceito no mercado, o que resulta na validação de um dos aspectos mais relevantes do modelo de negócios, que trata da monetização do trabalho do empreendedor e da inovação proposta. Assim, o empresário deve ter em mente que:

Não importa se a sua ideia parece infalível, você sempre deverá ter tempo para verificar se ela é realmente o que aparenta ser. Nem mesmo as grandes ideias ganham vida já completamente formadas – todas precisam ser testadas e refinadas antes da execução. A correria durante esse processo é um convite aos erros, muitas vezes trágicos. Se quiser ser bem-sucedido, aprenda a reservar tempo para estudar, refinar e melhorar a sua ideia antes de começar o novo empreendimento (Iaquinto; Spinelli Jr., 2010).

De acordo com Iaquinto e Spinelli Jr. (2010), essa filosofia é conhecida como “Sempre verifique a profundidade da lagoa antes de atravessá-la”. Esse processo apresenta algumas vantagens ao ser comparado com o Plano de Negócios tradicional. São elas:

- o investimento inicial é mais baixo;
- o empreendedor pode começar a ganhar dinheiro enquanto testa o mercado;
- o modelo permite que o empresário teste as suas suposições;
- a sensação de já estar trabalhando no negócio e evoluindo é maior do que quando a pessoa passa meses redigindo um planejamento formal baseado apenas em teorias e não na realidade dos fatos;
- o risco do investimento é reduzido substancialmente;
- nessa abordagem, o empresário tem a chance de aproveitar melhor algum aspecto da sua ideia, enquanto em um Plano de Negócios a pessoa pode desistir devido a premissas erradas que demonstraram uma possível inviabilidade do negócio;
- a aceitação e a validação do cliente é um indicador muito mais realista de viabilidade do negócio por se relacionar à geração de demanda e receita, que são aspectos críticos para que o negócio seja estabelecido e funcione;
- o modelo permite a elaboração de vários cenários e um conhecimento muito mais profundo do negócio, em tempo real, o que dificilmente é obtido em observações, leituras e pesquisas teóricas;
- ao iniciar os testes, o empreendedor pode perceber um conjunto mais amplo de novas perspectivas e ideias, que até então estavam “fora do radar”, mas que surgiram em decorrência das suas atividades práticas no mercado.

Além dos pontos mencionados anteriormente, a elaboração de hipóteses e a participação do cliente no processo, não apenas tornam a ideia mais realista, mas trazem um sentimento de conforto psicológico. Isso se deve à segurança maior, obtida na atuação junto a outras pessoas e no *feedback* constante do que está sendo feito. Assim, o empreendedor tem consciência de que está evoluindo e mesmo que sua ideia inicial não prospere, ele pode pivotar e desenvolver outras abordagens.

Outra recomendação é que durante esse processo, o empresário tenha uma imersão completa no mercado que irá atuar, o que contribui para enriquecer o seu conhecimento dos problemas dos clientes e pensar em possíveis soluções criativas. Isso pode ser conseguido pelo estabelecimento de um novo *mindset* que envolve os seguintes comportamentos:

- participar de feiras de negócios;
- habituar-se a ler sites e revistas sobre o setor de atuação;
- ampliar a cultura por meio de viagens e experimentações de coisas diferentes para abrir os horizontes (isso envolve apreciar conversas com pessoas de outras regiões, com níveis sociais diferentes e idades diversas);
- ficar atento a oportunidades ocultas. por exemplo, o empreendedor em uma festa pode observar quais os doces e salgados são mais preferidos pelas pessoas e tentar estabelecer uma relação de causa e efeito;

- estudar a possibilidade de suprir carências em outras cidades que estejam com a sua economia em desenvolvimento. Muitas vezes um negócio que está saturado em uma grande capital, pode ser bem-sucedido em uma cidade do interior;
- ter o hábito de “escanear” oportunidades de maneira periódica, o que envolve sair um pouco da rotina e do “piloto automático” para pensar em novas ideias;
- sempre ter o hábito de checar suas suposições, por mais que pareçam infalíveis;
- ter uma mente aberta, livre de julgamentos e preconceitos;
- sempre imaginar como as suas ideias poderiam se realizar na prática, de uma forma lucrativa (ou seja, ter em mente como a ideia se converte em um modelo de negócio);
- pensar constantemente em como as coisas que existem podem ser combinadas, modificadas ou aprimoradas para ter uma aplicação diferente;
- nunca confundir os atributos/especificações do produto com os seus benefícios;
- Exercitar, fazer as coisas de uma forma diferente, por exemplo, falar com uma pessoa que não tenha intimidade, ir a um local que você acha que não gosta ou experimentar um alimento que nunca tenha provado;
- ter o hábito de fazer desenhos ou modelos mentais para ilustrar as ideias;
- considerar morar/viver em uma cidade ou país diferente durante algum tempo;
- Interessar-se e testar novas tecnologias, vislumbrando como aquilo poderia se encaixar no seu trabalho ou no seu negócio;
- cultivar o hábito de concluir tarefas e avaliar o seu desempenho.

Mensuração do efetivo retorno sobre o Investimento

Além da abordagem vista anteriormente para atrair clientes, como um meio simples de avaliar o investimento do negócio nos seus estágios iniciais, torna-se necessário também mensurar o efetivo retorno sobre o investimento após a estruturação da empresa. Assim, os esforços de inovação podem ser avaliados “segundo dois parâmetros: o número de clientes usando produtos que não existiam três anos antes e a porcentagem da receita vinda de produtos que não existiam três anos antes” (Ries, 2019). Essa mensuração pode ser exemplificada e colocada em prática nos cálculos propostos a seguir:

- número de clientes usando produtos que não existiam três anos antes: 5.000 (A);
- receita: R\$ 4.500.000 (B);
- porcentagem da receita vinda de produtos que não existiam três anos antes: 60% (C);
- receita vinda de produtos que não existiam três anos antes: R\$ 2.700.000 ($D = B \times C$);
- receita por cliente: R\$ 540,00 ($D \div A$).

Esses cálculos demonstram que os esforços de inovação da empresa foram recompensados com uma grande quantidade de clientes e com uma receita que representa uma parte importante do faturamento do negócio. Entretanto, nesse exemplo, o investimento deve ser inferior a R\$ 2.700.000 para que exista vantagem em inovar. Desta maneira, se os esforços de inovação forem de R\$ 2.000.000, a empresa teria R\$ 700.000 de efetivo retorno do investimento (ou $R\$ 700.000 \div 5.000 = R\$ 140$ por cliente). A mesma lógica também pode ser útil na projeção de investimentos para a inovação e para que o empreendedor possa fazer o acompanhamento e controle dos resultados durante o período de três anos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo abordou várias possibilidades de inovação, além de estudar o planejamento de empreendimentos inovadores e analisar a melhor forma de avaliar o investimento dessas *startups*. O estudo concluiu que o volume de investimento é influenciado pelo tipo de inovação

e que as inovações revolucionárias exigem um investimento mais acentuado, não apenas em função de um patamar mais elevado de pesquisa e desenvolvimento, mas também pela dificuldade de captar clientes para gerar uma demanda expressiva no mercado.

Outra conclusão relevante é que o planejamento de empreendimentos inovadores deve considerar o ciclo de vida da inovação. A decisão de inovar pode ser considerada uma arma estratégica contra a competição, entretanto, o empresário deve ter cautela ao ter um foco demasiado no produto e não levar em conta os benefícios para o cliente, uma vez que o modelo de negócio só será bem-sucedido se gerar dinheiro para a empresa. Porém, isso só será possível se o novo produto/serviço resolver algum problema do cliente. Somente haverá negócio se os clientes aceitarem e estiverem dispostos a pagar pela solução que está sendo oferecida pelo novo empreendimento. A própria estrutura do plano de negócios pode ser adaptada para empresas focadas em inovação e tecnologia. Porém, foi possível perceber que o plano de negócio pode não ser a melhor maneira de avaliar o retorno do investimento.

Assim, pode-se concluir que o plano de negócios faz um estudo completo da empresa, mas existem outras maneiras mais efetivas de testar as hipóteses do modelo de negócio e tornar o investimento mais confiável. Em primeiro lugar, o empreendedor deve conceber um MVP e registrar o estado atual do seu produto e do seu mercado, identificando qual o seu desempenho no momento presente. Depois definir um estado desejado e promover melhorias pequenas e diversos testes de desempenho para avaliar se os objetivos estão sendo atingidos. O próximo passo é pivotar se o modelo de negócio não estiver com os resultados esperados, estabelecer novas métricas e melhorias nos produtos e na divulgação até ficar satisfeito com os resultados. O estudo mostrou ainda que várias táticas podem ser estabelecidas para que o empresário minimize o seu investimento e que o ponto determinante na avaliação do retorno do investimento é identificar se esse negócio atrai clientes e se as hipóteses estão se confirmando. Assim, os investimentos vão se ampliando de maneira gradativa e segura para que, posteriormente, com base em fatos e não em suposições, o empreendedor possa evoluir na busca de uma estrutura mais robusta para escalar o seu negócio. Nesse momento, em que o negócio está deixando de ser uma *startup* para se tornar uma empresa grande, o plano de negócios completo se faz necessário a fim de consolidar todos os estudos exigidos de modo a estruturar uma operação mais robusta. Estudos posteriores podem se concentrar na disponibilidade de financiamento a empresas que queiram inovar e na possibilidade de estruturar linhas de crédito que acompanhem os testes de validação da empresa junto aos clientes, constituindo-se em verdadeiras camadas de apoio à inovação até que ocorra o investimento mais amplo, bem como em produtos financeiros autogerenciáveis divididos em categorias para as necessidades específicas do negócio.

REFERÊNCIAS

- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. E-book. ISBN 9788582605189. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605189/>>. Acesso em: 18 jun. 2024.
- BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: Manual do Empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2014.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo - Transformando Ideias em Negócios**. Barueri: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559774531. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774531/>>. Acesso em: 18 jun. 2024.
- HISRIC, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPERD, Dean A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Grupo A, 2014. E-book. ISBN 9788580553338. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553338/>>. Acesso em: 18 jun. 2024.
- IAQUINTO, Anthony L.; SPINELLI JR., Stephen. **Não arrisque tudo: como os empreendedores**

assumem riscos e tomam decisões. São Paulo: Saraiva, 2010.

LONGENECKER, Justin G.; PETTY, J W.; PALICH, Leslie E.; HOY, Frank. **Administração de pequenas empresas** – Tradução da 18ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2018. E-book. ISBN 9788522126965. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126965/>>. Acesso em: 18 jun. 2024.

RIES, Eric. **A startup enxuta**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

SHANE, Robert A. Baron e Scott A. **Empreendedorismo: Uma visão do processo**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. E-book. ISBN 9788522109388. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522109388/>>. Acesso em: 20 jun. 2024.