

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372019v13n2p114>

## **Enfrentando a Interação entre Startups, Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade.**

**Reed E. Nelson**

É notório que fundar uma empresa nova é arriscado. Em nosso número anterior publicamos vários trabalhos que investigam as implicações do fracasso da empresa pequena que surgem de diferentes maneiras. Infelizmente a alta incidência da falência, especialmente nos primeiros anos, é apenas um aspecto da dinâmica de fracasso e sucesso da empresa pequena. Os riscos e até certo ponto as oportunidades enfrentadas por startups explodem, acrescidos de outros fatores. Considere por exemplo a inovação. Sabe-se que apesar da natureza dinâmica da economia moderna, a inovação é arriscada mas também essencial à sobrevivência da maioria das empresas. De mil ideias para novos produtos, poucas chegam a serem produzidas e muito menos ainda se tornam produtos bem sucedidos. Esta verdade cria confusão e engano por que enquanto a maioria das inovações fracassam, o PIB numa economia moderna provem de umas poucas inovações que se tornam desenfreadamente bem sucedidas. Por sua vez estas inovações desenfreadamente bem sucedidas se tornam muito famosas e influentes tanto economicamente e socialmente. Por isso, o leigo que não conhece a improbabilidade estatística de uma inovação bem sucedida pensa que inovar é fácil. Assim se torna tentadora enfatizar a inovação ou a esperança de um grande sucesso e negligenciar os fundamentos do negócio. O dono do pequeno negócio precisa reconhecer que quem não inova se desatualiza e morre, mas também dá para morrer dando uma atenção desproporcional às novidades.

Sustentabilidade é outro fator importante e complicador. As práticas sustentáveis envolvem custos não incorridos pelas práticas tradicionais mas ao mesmo tempo podem oferecer vantagens competitivas e reduções em custos advindos da reutilização dos resíduos ou dos custos do descarte, etc. Portanto a sustentabilidade também é complexa. É claro que a combinação de sustentabilidade com inovação é mais complexa ainda. Finalmente, inovação (especialmente inovação tecnológica) e startups frequentemente ocorrem juntos acarretando complexidade geometricamente maior se também maior valor e impacto potencial.

Os artigos neste número tratam com diferentes combinações de inovação, tecnologia, e sustentabilidade em startups e pequenas empresas brasileiras. O nosso artigo principal “**MODELO DE NEGÓCIOS AIR-TO-CASH: O ESTUDO DE CASO DA BRASIL OZÔNIO**” de **Guilherme Simões Credidio** e **Marcelo Caldeira Pedroso** trata de um startup de alta tecnologia no setor ambiental. Utilizando geradores portáteis de ozônio, um startup incubada na Universidade de São Paulo desenvolveu uma variedade de serviços customizados, todos os quais envolvem algum tipo de redução de dano ambiental. Como tratamento com ozônio converte as toxinas em substâncias inofensivas sem produzir nenhum resíduo, é uma inovação sustentável perfeita. No entanto, como explicam os autores, o processo de localizar clientes e agregar e capturar valor exige grande sensibilidade as necessidades do cliente e profundo entendimento do negócio do cliente. Creio que o caso descrito está destinado a ser conhecido como um exemplo clássico de como uma inovação sustentável é gerada por um startup. Uma contribuição adicional neste trabalho reside na inclusão de uma descrição de como a empresa desenvolveu seu modelo de negócio. Os *business models* sempre existiam, seja explicitamente ou implicitamente, mas as ferramentas recentes como o *business canvas* tem tornado o processo mais explícito.

O nosso segundo trabalho, “**Main Initial Difficulties Faced by IoT Startups**” de **Andrea Luisa Bozzo**, **Henrique De Mello Freitas** e **Cristina Dai Prá Martens**, também trata de inovação tecnológica em startups. A combinação de conexão wireless, comunicação e localização por satélite, a internet, e inteligência artificial tem criado o chamado Internet of Things (IoT). IoT envolve produtos físicos conectados que enviam informações autogeradas para outras entidades, sejam elas pessoas ou outras máquinas. Trata-se de uma imensa variedade de tecnologias desde sistemas de alarme que mandam imagens de um arrombamento para o celular do dono, a pneus de caminhão que enviam dados de inflação e temperatura para a cabine ou até para a sede da transportadora, cartões de crédito que enviam dados sobre compras ao celular do comprador ou a um banco de dados das firmas de marketing e distribuição. Incluindo hospitais, escolas, prisões, supermercados, aeroportos, operações alfandegarias, e bancos, provavelmente não há setor da economia que não é afetado ou será em breve. A extrema largura, variedade e importância do IoT junto com a sua comparativa novidade fazem com que este novo interface entre tecnologia e mercados seja tão importante quanto é pouco entendido. O processo de implementação da IoT pode falhar em vários pontos desde a interface da tecnologia com dado Mercado, fornecedor, fabricante, instalador, pesquisa e desenvolvimento ou atendimento ao cliente. Que eu saiba, o nosso segundo trabalho representa a primeira tentativa a examinar como este fenômeno é abordado por um startup brasileiro. Comparando um startup IoT com outro startup

da área de tecnologia de informação, os autores identificam as percepções executivas das principais dificuldades enfrentadas. Várias *insights* são avançadas mas talvez o mais importante seja a observação que a comunicação do potencial do IoT e a identificação das suas aplicações e colaboração com o cliente é a fase mais crítica da implementação por um startup.

Não coincidentemente, os autores do primeiro artigo fazem observações similares sobre a implementação do processo “*air to cash*.” As novas tecnologias requerem parceria íntima e comunicação criativa com o cliente para poder desenvolver maneiras viáveis de realizar o potencial da nova tecnologia no mercado de uma forma concreta. A teoria que emerge destas observações ainda está incipiente, mas creio que com o tempo os trabalhos neste número lançarão o alicerce empírico para muitos avanços conceituais.

O nosso terceiro artigo, **“COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E INOVAÇÃO: PERCEPÇÃO DE GESTORES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS”** de **Rafaela Ângela Mateus Souto Maior, Maria Iraê de Souza Corrêa, Ângela Cristina Rocha de Souza e Ionete Cavalcanti de Moraes** diverge da natureza mais descritiva dos primeiros dois para considerar a questão das competências exigidas por startups inovativos de sucesso no Brasil. Embora as competências gerenciais tem sido muito estudadas tanto no Brasil quanto internacionalmente, a possibilidade de existir um conjunto de competências específicas para startups inovativos não parece ter sido explorada. Num estudo de campo detalhado de seis startups inovativos no nordeste brasileiro, os autores observam que a tipologia de competências clássicas de Robert Quinn se aplicam de uma forma diferente nas startups inovativas. Mais importante, eles também induzem dos seus dados empíricos cinco novas competências não previstas pela literatura existente. Tenho certeza que a maioria, senão todas as novas competências são centrais aos startups dos artigos um e dois. Todos os três artigos observam independentemente que a capacidade do startup de comunicar e colaborar intensivamente com vários parceiros, mas especialmente com os seus cliente iniciais, serão críticos para a sobrevivência e crescimento deles.

Os primeiros três artigos neste número merecem atenção especial não somente por serem atuais e relevantes mas também por causa de sua orientação metodológica e conceitual exemplar. Se você chegou a submeter um trabalho a RMPE recentemente correu o perigo de receber uma carta declinando a proceder a uma avaliação externa formal alegando ou que o tamanho da sua amostragem era insuficiente ou que o trabalho oferecia pouco em termos de sua contribuição teórica ou talvez os dois motivos. Um parágrafo que insiro em muitas destas cartas versa algo como “como a maioria das revistas científicas no Brasil, RMPE está tentando

“aumentar a sua estatura publicando trabalhos que contem informação sistematicamente coletada que permite ou propor generalizações analíticas sobre um fenômeno ou gerar novas teorias e densas perspectivas teóricas. Não vejo o trabalho atual oferecendo este tipo de contribuição por causa de sua natureza descritiva e por ser fundamentado num número pequeno de respondentes.”

Os primeiros dois artigos são apoiados em pequenos números de informantes e são bastante descritivos. O primeiro artigo se baseia em um caso e o segundo em dois. Menos de 20 entrevistas foram coletados para os dois trabalhos. Por que então foram aceitos e ainda colocados em posições de destaque? Eu poderia dedicar várias páginas descrevendo os pontos fortes destes artigos, e é claro que o processo editorial contém uma pesada carga de subjetividade por parte tanto do editor quanto dos avaliadores. Entretanto gostaria de oferecer aqui duas observações para deixar um pouco mais transparente a caixa preta do processo decisório editorial e para servir de conselho para os nossos autores potenciais.

Ambos artigos, mas especialmente o segundo, deixam bastante claro que existe pouca informação disponível sobre o tópico e cuidadosamente localizam a sua questão de pesquisa em relação e literatura existente. Invariavelmente é mais fácil avançar uma contribuição original quando o assunto é novo por que na ausência de muitas pesquisas anteriores, quase qualquer observação terá originalidade. Na minha percepção, o terceiro trabalho neste número oferece uma contribuição maior e mais rica, mas por se tratar de uma área de estudo mais antiga, estruturar e defender uma contribuição é mais trabalhoso. Por este motivo, creio que sempre é mais fácil publicar e lograr visibilidade para uma pesquisa abordando um tópico comparativamente novo que um mais antigo. Na análise final, a escolha de uma área de pesquisa é muito pessoal e assuntos que nos movem pessoalmente geram mais satisfação pessoal. Entretanto, é verdade que as nossas preferencias e paixões pessoas envolvem custos profissionais.

O meu segundo ponto trata da “densidade” de descrição encontrada em todos os três artigos. Embora cada trabalho adote uma abordagem um pouco diferente do outro em relação a seleção e apresentação das informações levantadas no campo, todos os três são ricos em detalhe de forma que o leitor consegue com facilidade visualizar o contexto sendo estudado. Esta visualização é apoiada pela escolha e apresentação criteriosa de passagens das entrevistas coletadas. Independente da sofisticação da análise de conteúdo ou codificação de uma entrevista, uma citação textual bem escolhida e um par de trechos transcritos para ilustrar uma contribuição conceitual principal serão quase sempre achadas num trabalho qualitativo de destaque.

Enquanto inovações sustentáveis de alta tecnologia representam o futuro da economia global, não há dúvida de que a vasta maioria de micro e pequenas empresas são tradicionais, de baixa tecnologia, servindo mercados estabelecidos em mercados maduros. Para nos lembrar que a inovação é importante para todas as empresas, o nosso quarto artigo “**Desafios para Inovar na Micro e Pequena Empresa**” de **Jeane Firmo Lima** e **Glessia Silva** fornece uma análise pé no chão do processo inovativo em quatro tipos comuns de firmas em Delmiro Gouveia, Alagoas. Todas as quatro inovam, mas de maneiras distintas e nenhuma destas empresas utiliza os procedimentos formais preconizados na literatura internacional da gestão da inovação.

O local da pesquisa talvez seja simbólico. Delmiro Gouveia foi um dos mais inovativos, persistentes, e memoráveis pioneiros da história industrial brasileira. Começando com seus primeiros humildes empregos como órfão até seu papel como fundador de uma das maiores fábricas do século 19 no Brasil e passando pela sua fuga depois dos 40 anos com uma noiva de 13 e a morte nas mãos de pistoleiros devido a sua marginalidade as potencias políticas regionais, a vida de Gouveia é testamento da determinação e dos excessos do empreendedor nato. Apesar do otimismo atual sobre a capacidade de qualquer pessoa de aprender a empreender, ele nos lembra que certos tipos de ação empreendedora estão associados a certas personalidades e trajetos pessoais. Delmiro Gouveia empregou ambição sem limites, racionalidade formal e informal, a persistência legendário para difundir uma das inovações tecnológicas mais importantes do seu século.

Se o nosso quarto artigo nos lembra das inovações mais incrementais e menos chamativas que a pequena empresa regional precisa gerar para sobreviver, o quinto artigo, “**Elaboração de Estratégias e Comportamento Estratégico em Micro e Pequenas Organizações Contábeis**” de **Jose Elenilson Cruz**, **Luiz Carlos da Silva Oliveira**, **Danielle Montenegro Salamone Nunes** e **Valmir Emil Hoffmann** trata de um tipo bastante diferente de inovação e as suas implicações para a estratégia e estrutura de pequenas firmas de contabilidade no Brasil.

As inovações geradas por startups em nossos primeiro dois artigos tiveram as suas origens em avanços tecnológicos de outros países que chegaram ao Brasil. Entretanto nem todas as inovações advém da tecnologia. De fato muitas senão a maioria de produtos e serviços novos resultam em interações entre várias forças incluindo tecnologia, cultura, mudanças demográficas, e preferencias individuais. O nosso quinto artigo ilustra a ação de outra fonte de inovação: mudanças legislativas e institucionais que provocam um efeito cascata pela sociedade. Cruz e coautores

não cita sequer um artigo da literatura sobre inovação mas ainda assim reflete algumas dinâmicas observadas nas outras contribuições deste número.

A profissão da contabilidade e as suas práticas influenciam virtualmente toda organização no país e também responde por uma proporção substancial das micro e pequenas empresas aqui. Em seu artigo Cruz et. al. trazem os impactos de mudanças recentes nos padrões contábeis e nas exigências de informação do governo nas estruturas e práticas de 86 firmas de contabilidade em Goiás. Relatam que a postura estratégica da firma individual afeta a maneira que estas mudanças são enfrentadas. Em algumas firmas a nova legislação é vista como uma oportunidade de criar novos produtos e serviços. Em outras as mudanças são encaradas como ajustes incrementais *ad hoc* visando acomodar as mudanças conforme surge pressão fiscal e regulatória. Em outras ainda, as mudanças são vistas como impedimentos a capacidade de atender adequadamente o cliente. Além de relacionar a literatura sobre estratégia empresarial a escolha das inovações e ajustes estruturais na pequena empresa, o nosso quinto artigo demonstra como as mudanças no ambiente institucional podem gerar uma considerável onda de ajustes e inovação pulverizada pela sociedade.

Uma questão não levantada por este trabalho, porém inerente em qualquer avaliação de uma iniciativa regulatória é se as inovações estimuladas pela mudança institucional valem o custo e inconveniência incorrida ao responder e se adaptar. No caso das inovações tecnológicas, os incrementos em conveniência e produtividade normalmente são aparentes enquanto as externalidades e desvantagens são ignoradas. Frequentemente no caso de maior regulamentação e padronização como descrito no quinto artigo, é mais fácil enxergar o custo e inconveniência que as externalidades positivas que ocorrem.

Fechamos este número com um caso de ensino que também trata de um startup baseado numa inovação, **“Uma Lembrança Para Toda a Vida: A História de Uma Jovem Empreendedora”** de **Gabrielle Damo Rossato, Angelica Patel Da Rosa, Samara Sartor e Anete Alberton**. Este caso prende a atenção e faz nos sentir a ambiguidade e risco experimentado por todo startup por que encerra antes do lançamento pleno do novo produto. A empreendedora enxerga uma oportunidade para ser a primeira no mercado brasileiro com uma lembrança infantil personalizada de alto padrão. A decisão crítica sobre marketing e canais de distribuição está pendente ainda quando a fundadora recebe uma chamada de uma varejista de destaque da comunidade expressando interesse em distribuir o novo produto. Até este ponto, a inclinação tem sido vender a lembrança online, mas a proposta inesperada oferece uma perspectiva nova. Uma decisão precisa ser feita mas como

o produto ainda está incipiente, há pouca informação concreta para guiar a tomada de decisão. Este exercício verídico vai expor o aluno tanto as técnicas analíticas usadas na introdução de um produto como também as surpresas positivas e negativas e a incerteza dolorosa que aflige todo empreendedor, mas especialmente quem tem a temeridade de fazer um startup.

Noto que o produto selecionado como base do startup foi visto pela primeira vez numa viagem ao exterior, assim como todas as outras inovações citadas neste número tiveram a sua origem em outros países. Certamente não há mal nenhum em procurar inovações onde quer que estejam, e a experiência dos países que tentaram se enclausurar do resto do mundo tem sido uniformemente desastrosa. Mesmo assim eu gostaria de ver mais estudos de estratégias e inovações brasileiras na RMPE. O recente falecimento de João Gilberto, pai da Bossa Nova, nos lembra como uma faceta única da cultura brasileira foi explorada por um gênio criativa que conseguiu cativar amantes da música no mundo inteiro. Espero ainda ver outras inovações de tanta beleza e escopo emergir dos setores culturais e empresariais deste país.

*Prof. Dr. Reed Elliot Nelson*

Editor da RMPE

[reed.nelson@cc.faccamp.br](mailto:reed.nelson@cc.faccamp.br)

**UNIFACCAMP**  
Centro Universitário Campo Limpo Paulista

## **Dealing with the Combined Dynamics of Start Ups, Innovation, Technology, and Sustainability.**

**Reed E. Nelson**

It is axiomatic that starting a small business is risky business. In our last issue we published several papers that explore different ramifications of small business failure which surface in different ways. Unfortunately, the high incidence of failure, especially during the initial years, is only a small part of the story of the dynamics of small business failure and success. The risks, and to some degree the opportunities experienced by a startup, compound when other factors are added to the mix. Take innovation for instance. It is well known that despite the dynamic nature of modern economies, innovations are risky but also essential for the survival of most businesses. Out of 1000 new product ideas, very few reach production, and fewer still become successful products. This is confusing and misleading because at the same time most innovations fail, the major increases in GDP in this economy come from a few major innovations that become wildly successful. These wildly successful innovations of course become very famous and prominent economically and socially so a layperson who does not possess a knowledge of industry statistics may think that successful innovations are common. It thus becomes tempting to emphasize innovation or hope for a major breakthrough at the expense of business fundamentals. Thus small business owners need to recognize that if they don't innovate at all they fall behind the times and die, but they can also die by paying disproportionate attention to novelty.

Sustainability is another confounding and important factor. Sustainable practices involve costs not incurred by traditional business but at the same time can offer competitive advantages and cost reductions coming from reuse of residuals or reduction of disposal costs and so on. So again, sustainability is complex from a number of perspectives.

Of course sustainability, innovation --especially technological innovation--, and startups often occur together with geometrically increased risk and complexity, if not increased potential value and impact.

The articles in this issue deal with varying combinations of innovation, (especially technological innovation), technology, and sustainability in Brazilian startups. Our lead article “**MODELO DE NEGÓCIOS AIR-TO-CASH: O ESTUDO DE CASO DA BRASIL OZÔNIO**” by **Guilherme Simões Credidio** and **Marcelo**



**Caldeira Pedroso**, deals with a high tech innovation based startup in the environmental sector. By using portable ozone generators, a startup incubated at the University of Sao Paulo developed a number of innovative customized products, all of which involve one kind or another of environmental amelioration. Because ozone treatment reduces toxins into harmless substances without producing any dangerous residue, it is a perfect sustainable innovation. As the authors note however, the process of locating clients and adding and capturing value requires great sensitivity to client needs and a deep understanding of client businesses. I believe that the case described is bound to become a classic example of how sustainable innovation in a startup comes about. An added bonus from the paper is the inclusion of a discussion of how the enterprise developed its business model. Business models have always existed, whether implicitly or explicitly, in any ongoing firm, but recently popularized tools like business canvas have made the process more explicit.

Our second paper, “**Main Initial Difficulties Faced by IoT Startups**” by **Andrea Luisa Bozzo, Henrique De Mello Freitas and Cristina Dai Prá Martens**, also deals with technical innovation in startups, including a relatively new and very significant class of technological innovation. The combination of wireless connection, satellite communication and localization, the internet, and artificial intelligence, have created the so called internet of things or IoT. IoT involves connected physical products that send self generated information to other entities, be they persons, or other machines. An immense variety of technologies from alarm systems that send images of a break in to the owner’s cell phone to truck tires that send inflation data to the cabin or even to a central firm database to credit cards that send purchase data to marketers or cellphones, are all examples of the internet of things. From hospitals to schools and prisons to supermarkets, airports, ports of entry, customs operations and banks, there is probably no corner of the economy that will remain untouched by the development. The extreme breadth, variety, and significance of these developments along with their comparative recency make this new interface between technology and markets as important as it is intractable. The process can break down at any number of points from the interface of technology with a given market, vendor with manufacturer, marketing with installation, or research and development with customer service. Our second paper is to my knowledge, the first attempt to look at how this phenomenon plays out in a Brazilian startup. Comparing an IoT startup to another IT based startup, the authors elicit executives’ perceptions of the major difficulties faced. Several insights are offered but perhaps the most compelling is the observation that communicating the potential of IoT and identifying and developing potential applications in close partnership with the client is the most critical phase of implementation.

Not coincidentally, the authors of our lead article made similar observations about the air to cash process. New technologies require close partnership and creative communication with clients in order to codevelop viable ways of bringing the potential of new technologies concretely to the market. The theories that undergird and arise from these observations are as yet undeveloped but I am confident that over time the papers in this issue will provide part of the empirical foundation for many conceptual advances.

Our third article, **“COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E INOVAÇÃO: PERCEPÇÃO DE GESTORES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS”** by **Rafaela Ângela Mateus Souto Maior, Maria Iraê de Souza Corrêa, Ângela Cristina Rocha de Souza** and **Ionete Cavalcanti de Moraes**, steps back from the very specific descriptive nature of the first two papers to look at the question of what competencies are required by successful innovative startups in Brazil. The field of managerial competencies has of course been well studied in Brazil and internationally, but the possibility that a specific set of competencies are associated with innovative startups has not been explored. In a detailed field study of six innovative startups in northern Brazil, the authors observe that Quinn’s classic competence framework applies differently in innovative startups. More importantly, they also induce from their data five new competencies not foreseen by the existing literature. I am certain that most if not all of these competencies are also central to the startups described in our first two papers. All three of these papers independently argue that that a startup’s ability to communicate and partner intensively with a variety of stakeholders, but especially with initial clients, will be critical to survival and growth.

The first three articles in this edition are of special note not only because of their currency and relevance, but because of their exemplary methodological and conceptual orientation. If you submitted a paper to RMPE in the recent past you ran a significant risk of receiving a letter from me declining to send your paper out for formal review, alleging either that the sample size was insufficient or that the paper offered little in the way of new conceptual development or very likely a combination of both observations. A paragraph that I insert in many of these letters reads “Like most academic journals in Brazil, RMPE is attempting to enhance its stature by publishing papers which contain enough systematically collected information either to propose analytically based generalizations about a phenomenon or to generate dense new theoretical perspectives. I do not see your current paper as developing these kinds of contributions, principally because of its descriptive nature and because it deals with small number of informants. “

Our first two papers had very small sample sizes and are highly descriptive. The first is based on just one case and the second on two. Fewer than 20 interviews were involved for both papers. Why then were they accepted and featured prominently? I could spend several pages describing the strengths of these papers, but I think two points here are central. (And of course, part of the answer turns on an editor's judgment of the significance and appeal to readers of the topics. After 30 years working with "scientific" journals, I believe that timing and editor and reviewer subjectivity are never very far from any editorial decision.)

Both papers, but especially the second contribution, clearly establish that there is little information available on the subject matter and carefully locate their research question in relation to the existing literature available. It is invariably easier to establish an original contribution when the subject matter is new because with less existing research, almost any observation is likely to be original. The third paper in this issue makes the larger and more general conceptual contribution in my estimation, but because it is dealing with an older topic, the burden of framing and defending the contribution is also much greater. For this reason, I believe it is always easier to publish and gain visibility for a paper addressing a comparatively new topic or phenomenon than older ones.

My second point deals with the "density" of description found in all three papers. Although each paper takes a somewhat different approach to the selection and presentation of the information collected from the field, all three are rich in detail such that the reader can visualize the overall flavor of the setting studied. This flavor is especially enhanced by the excellent choice and presentation of verbatim passages from informant interviews that are presented. No matter how careful or sophisticated the content analysis or coding of an interview, a well chosen quote imparts greater credibility, and a quote or two to illustrate the major conceptual contributions can almost always be found in any influential qualitative paper.

While technologically advanced and sustainable innovations fielded by startups point to the future direction of the global economy, it is undeniable that the vast majority of micro and small businesses are traditional, low tech ventures serving established markets with mature products. To remind us that innovation is important to all small businesses, our fourth contribution "**Desafios para Inovar na Micro e Pequena Empresa**" by **Jeane Firmo Lima** and **Glessia Silva**, offers a down to earth account of innovation in four common firm types found in Delmiro Gouveia, Alagoas. All four innovate, but in different ways, and none of these firms uses the formalized procedures mandated by the international innovation literature.

The research site is perhaps symbolic. Delmiro Gouveia was one of the most innovative, persistent, and colorful pioneers of Brazil's industrial history from his first menial jobs as an orphaned child to the founder of one of the largest factories in the northeast to his illegal elopement with a thirteen year old (Gouveia was over 40 at the time.) and his perhaps inevitable death at the hands of regional pistoleiros due to political entanglements. He was the very embodiment of successful diffusion of innovation using a mixture of unbridled ambition, formal rationality and amazing persistence and resilience. For all of our 21st century optimism about the ability of people to learn to be entrepreneurs, he is a reminder that certain types of entrepreneurial action are associated with certain personalities and personal trajectories.

If our fourth article reminds us of the more prosaic, incremental innovations that successful regional small businesses must undertake to survive, our fifth paper **“Elaboração de Estratégias e Comportamento Estratégico em Micro e Pequenas Organizações Contábeis”** by **Jose Elenilson Cruz, Luiz Carlos da Silva Oliveira, Danielle Montenegro Salamone Nunes** and **Valmir Emil Hoffmann** deals with a very different kind of innovation and its ramifications for strategy and structure in small accounting firms in Brazil.

The innovations fielded by the startups in our first two papers had their origins in technological advances from other countries which have made their way to Brazil. Not all innovations are technological however. Indeed, many if not most small firm product innovations originate from market demands that are the result of interactions between a variety of forces including technology, culture, demographic shifts, and individual preferences working together. Our fifth paper demonstrates yet another source of innovation in institutional and legislative changes that provokes a cascade of reactions throughout the economy. This paper does not invoke the innovation literature at all yet reflects several of the same dynamics that have surfaced in our other papers.

The accounting profession and its practices not only influence virtually every organization in the country, accounting firms represent a substantial proportion of Brazil's micro and small businesses. Cruz et al. trace the impacts of recent changes in accounting standards and government reporting requirements on the structures and practices of 86 accounting firms in Goiás. They find that the strategic posture of the individual firm is associated with the way these changes are processed and enacted. In some firms the new legislation is seen as an opportunity to develop new products and services. In others, the changes are met with ad hoc, incremental adjustments

meant to accommodate the changes as the need arises. In yet others, the changes are seen as impediments to firm's ability to serve its clients adequately.

In addition to linking the strategy literature to the ways that small firms choose innovations and adjust their organizational structures, our fifth paper demonstrates how changes in the institutional environment of a firm can give rise to a considerable wave of adjustment and innovation.

A question not raised by this paper but inherent in any consideration of a major policy initiative is whether the innovations stimulated by institutional change are worth the cost and inconvenience incurred in selecting and implementing innovations. In the case of technological innovations, increments in convenience and productivity are usually apparent and the externalities and disadvantages are ignored. Often in the case of increased regulation or standardization as was the case of the new accounting standards imposed recently, it is easier to see the cost and inconvenience and harder to see the positive externalities that occur.

We close this issue with a teaching case that also deals with a startup based on an innovative idea, **“Uma Lembrança Para Toda a Vida: A História de Uma Jovem Empreendedora”** by **Gabrielle Damo Rossato, Angelica Patel Da Rosa, Samara Sartor e Anete Alberton**. This case is gripping and reflective of the risk and ambiguity that characterize all startups because it leaves off before the new product has completely made its debut. The entrepreneur in this case sees an opportunity to be first to the Brazilian market with a high end, personalized infant keepsake. The all important decision of what marketing and distribution channels to use is pending when the founder gets an offer from a prominent retailer in her community who is very interested in carrying her products. Up to this point the inclination has been to sell online but this unexpected offer puts things in a different perspective. A decision needs to be made but because the product is still in its infancy, there is little clear information available to guide decision making. This true to life exercise will expose students both to the analytical techniques which are used to choose and roll out a product as well as the unexpected positive and negative surprises and the gut wrenching uncertainty that follows every entrepreneur but especially those with the temerity to start a business from scratch.

Note that the product selected in the teaching case as the basis for a new firm was first seen on a trip abroad, just as all of the other innovations cited in this issue had their origins in other countries. There is certainly nothing wrong with seeking for innovations anywhere they can be found, and the experience of countries that have tried to wall themselves off from the rest of the world has been uniformly disastrous. Still I would like to see more studies of indigenous strategies and innovations at

RMPE. The recent passing of the Joao Gilberto, the father of Bossa Nova, reminds us how a unique facet of Brazilian culture was harnessed by a creative genius and subsequently captivated music lovers throughout the world. I look forward to seeing other innovations of such scope and beauty arise from both the cultural and the business sectors of this country.

*Prof. Dr. Reed Elliot Nelson*

Editor da RMPE

[reed.nelson@cc.faccamp.br](mailto:reed.nelson@cc.faccamp.br)

**UNIFACCAMP**  
Centro Universitário Campo Limpo Paulista