

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

LUIZA TEN-CATE FRÓES

**MODELOS DE NEGÓCIOS À LUZ DA TEORIA NEO-INSTITUCIONAL: UM
ESTUDO EM *HEALTH TECHS* BRASILEIRAS**

**Porto Alegre
2021**

LUIZA TEN-CATE FRÓES

**MODELOS DE NEGÓCIOS À LUZ DA TEORIA NEO-INSTITUCIONAL: UM
ESTUDO EM *HEALTH TECHS* BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador(a): Prof(a). Dra. Amarolinda Klein

Porto Alegre
2021

F926m Fróes, Luiza Ten-Cate.
Modelos de negócios à luz da Teoria Neo-institucional :
um estudo em health techs brasileiras / Luiza Ten-Cate
Fróes. – 2021.
173 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração,
2021.

“Orientador(a): Prof(a). Dra. Amarolinda Klein.”

1. Empreendedorismo digital. 2. Modelo de negócio.
3. Health techs. 4. Teoria Neo-institucional. I. Título.

CDU 658

LUIZA TEN-CATE FRÓES

MODELOS DE NEGÓCIOS À LUZ DA TEORIA NEO-INSTITUCIONAL: UM ESTUDO EM *HEALTH TECHS* BRASILEIRAS

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador(a): Prof(a). Dra. Amarolinda Klein

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Dedico esta dissertação para os meus pais, Doris e Gilberto Fróes que são o meu maior alicerce e me apoiaram de forma incondicional nessa jornada, vocês são a minha base.

AGRADECIMENTOS

Felicidade e gratidão: esses são os sentimentos que definem a conclusão dessa etapa para mim. A minha felicidade é tão grande de concluir essa jornada, que às vezes eu nem acredito que é realidade. Desde a minha graduação, cursar mestrado, era um sonho profissional e pessoal para mim, apesar de almejar muito, sempre sentia que era algo muito distante da minha realidade. Com o apoio de muitas pessoas, consegui entrar no mestrado com apenas 22 anos, aprendi muito e hoje estou finalizando esse sonho. Hoje, posso dizer de boca cheia, eu consegui.

Mas nem 1% desse sonho teria sido possível sem o apoio de pessoas que foram essenciais nesta caminhada. Meu principal agradecimento é para os meus pais, Doris e Gilberto Fróes, que estiveram comigo em todos os momentos, me motivando quando eu estava me sentindo insegura, me esperando com a janta pronta quando eu voltava às 23h de Porto Alegre, pegando trem comigo, me ajudando a ler e reler minha dissertação e sempre me dando um colo quando eu precisava. Eu agradeço do fundo do meu coração a confiança que vocês tiveram em mim para me proporcionar mais essa experiência única e fantástica de ensino, pois como vocês sempre falam: “a única coisa que ninguém tira de ti é teu conhecimento”. Eu realmente fico sem palavras para descrever o quão grata eu sou por vocês estarem na minha vida, pois esse sentimento é algo tão profundo que até as milhares palavras que estão nesta dissertação não conseguem descrever. De coração, muito obrigada, mãe e pai.

Agradeço ao meu namorado, Juliano Sulzbach que me conheceu no meio desta jornada e encarou ela comigo até o fim. Obrigada pelo apoio com as correções no texto, por todos os abraços, por todos os cafés e garrafas de água entregues na mesa, por sempre acreditar em mim, me motivar e me auxiliar a concluir esse sonho.

Também quero agradecer de coração, à minha orientadora Professora Dra Amarolinda Klein, que foi mais uma orientadora e se tornou uma amiga/mãe para mim neste processo. Agradeço por todo acolhimento, pelas orientações, por entender as minhas angústias, por me ensinar muito, por me auxiliar nas reflexões, por me puxar para a realidade quando eu estava “viajando” e por ter empatia comigo e entender toda a construção da minha aprendizagem neste processo. Estou muito grata por ter tido você, Maro, como uma grande parceira nesta caminhada.

Agradeço também por todos os amigos e irmãos, que conheci no mestrado e que vou levar para o resto da minha vida. Agradeço imensamente por cada risada (e

foram muitas), pelas mensagens de apoio e por todas as trocas de conhecimento que fizemos juntos. Um grande abraço para: Ana Lígia (uma irmã de coração), Andrea, Jean, Laura, Branca, Heloisa, Rossana, Silvânia e Emídio vocês foram fundamentais nesta caminhada.

Agradeço à minha prima, Ana Cristina Fróes, que me auxiliou quando eu precisava e me motivou muito para finalizar essa etapa. A todos os meus amigos, que me desejaram boas energias, entenderam o motivo da minha ausência em alguns momentos, devido aos estudos e que sempre acreditaram em mim, o meu muito obrigada.

Também agradeço à Unisinos, por criar um curso tão incrível que fomenta tanto a transformação intelectual, quanto pessoal nos alunos e possui professores incríveis, que me auxiliaram muito nesta etapa e ficarão guardados para sempre na minha memória. Muito obrigada à Professora Dra Kadígia, por toda parceria, por sua didática impecável, por todas as aulas maravilhosas e pela confiança para realizar trabalhos em conjunto comigo. Agradeço ao Professor Dr Douglas Werner, por ministrar as aulas intensas de conteúdo, que fizeram eu sair da minha zona de conforto e entender o que era a “abstração teórica”, aprendizados que jamais esquecerei. Agradeço também ao ex-professor do PPGA, Dr Norberto Hoppen, que foi meu professor na graduação e foi um dos grandes incentivadores à minha entrada no mestrado.

Por fim, agradeço à Malásia, Espanha e Japão, que são meus cachorrinhos e com o amor mais inocente, puro e sem pedir nada em troca, sempre estiveram do meu lado para me divertirem, brincarem comigo e me acalmarem, quando a ansiedade e o medo vinham à tona.

A todos vocês, do fundo da minha alma e coração, muito obrigada! Espero que esse título que eu conquistei, sirva como motivação para que outras mulheres jovens lutem pelos seus sonhos e acreditem cada vez mais em seus potenciais. “Se você é capaz de sonhar, você é capaz de realizar”

Até logo, vejo vocês no Doutorado!

RESUMO

As transformações tecnológicas oriundas da indústria 4.0 possibilitam inúmeras inovações em produtos, serviços e modelos de negócio, bem como, impulsionam o empreendedorismo digital. Nesse contexto, *startups* da área da saúde, conhecidas como *health techs*, vem utilizando tecnologias para melhorar ou transformar a experiência dos pacientes, e têm potencial para revolucionar o frágil sistema de saúde atual. Entretanto, as *health techs* precisam considerar fatores institucionais do setor de saúde, que é altamente regulado e que podem prover oportunidade ou barreiras à criação de modelos de negócios inovadores. Visando abordar esta problemática, este estudo tem como objetivo compreender a influência dos fatores institucionais na criação e implementação de modelos de negócio de *health techs* brasileiras sob a lente da Teoria Neo-institucional. Como método, foram realizados estudos de casos múltiplos em 12 *health techs* brasileiras localizadas em diferentes regiões do país. Os resultados da pesquisa indicam que, na etapa de criação do modelo de negócio, há maior incidência de fatores institucionais relacionados ao pilar cultural-cognitivo e os empreendedores apresentam uma visão mais centrada em seus objetivos pessoais e propósito do novo negócio. Já na etapa de implementação do modelo de negócio, fatores ligados ao pilar normativo e ao pilar regulativo tiveram mais incidência, visto que os empreendedores obtêm uma visão mais ampla das barreiras e oportunidades no contexto institucional da saúde. Além disso, a busca por legitimidade, com ações que visam fazer o modelo de negócio ser visto como digno e aceitável no contexto institucional da saúde também foram destacadas na etapa de implementação. Em síntese, os fatores institucionais afetam de forma distinta as etapas de criação e implementação do modelo de negócio de *health techs*. Este estudo contribui com a literatura sobre modelos de negócios e empreendedorismo digital, destacando a importância da análise dos fatores institucionais na modelagem de negócios.

Palavras-chave: Empreendedorismo digital; Modelo de Negócio; *Health techs*; Teoria Neo-institucional

ABSTRACT

The technological transformations arising from industry 4.0 enable advantages for innovations in products, services and business models, as well as boosting digital entrepreneurship. In this context, healthcare startups, such as healthcare technologies, come with technologies to improve or transform the patients' experience, and have the potential to revolutionize the current fragile health system. However, health techs need to consider institutional factors in the health sector, which is highly regulated, and which can act both as an opportunity and as a barrier to the creation of innovative business models. In order to address this issue, this study aims at exploring the influence of institutional factors in the creation and application of business models of Brazilian health techs, under the lens of the Neo-institutional Theory. For the development of the research, a multiple case study was carried out among 12 Brazilian health techs, located in different regions of the country. The data indicate that in the stage of creating the business model, there is a higher incidence of the cultural-cognitive pillar and entrepreneurs present a more centered view on their personal objectives and purposes of the new business. In the stage of applying the business model, factors related to the normative pillar and the regulatory pillar had more incidence, since entrepreneurs get a broader view of the barriers and opportunities in the institutional context of health. It was also highlighted in the application stage the search for legitimacy, with the actions that aim at making the business model seen as worthy and acceptable in the institutional context. In short, it is possible to conclude that institutional factors affect the stages of creation and application of the health techs business model in a different way. This study contributes to the literature on business models and digital entrepreneurship, highlighting the importance of analyzing institutional factors in business modeling.

Keywords: Digital entrepreneurship; Business model; Health techs; Neo-institutional Theory

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estruturação do conceito de empreendedorismo digital.	23
Figura 2 - Mapa de inovação de modelos de negócios.	28
Figura 3 - Conceito de modelo de negócios.	29
Figura 4 - A relação recursiva instituições e ações.	31
Figura 5 - <i>Framework</i> conceitual do estudo.	43
Figura 6 - Desenho de Pesquisa.	46
Figura 7 - Radar <i>Health techs</i> Distrito.	48
Figura 8 - <i>Framework</i> conceitual – versão final.	136

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de empreendedorismo digital.....	22
Quadro 2 - Definição de Modelo de Negócio.	25
Quadro 3 - Resumo dos pilares institucionais.....	35
Quadro 4 - Resumo dos construtos do estudo.....	39
Quadro 5 - Empresas entrevistadas.	49
Quadro 6 - Critérios de qualidade do estudo.	51
Quadro 7 - Características das empresas do estudo.....	54
Quadro 8 - Modelos de negócio das empresas do estudo.	56
Quadro 9 - Experiências educacionais formais e informais.....	61
Quadro 10 - Síntese dos resultados do estudo.....	117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Materiais extras para triangulação de dados.....	50
Tabela 2 - Influência dos fatores ligados aos pilares institucionais nas etapas do modelo de negócio.	59
Tabela 3 - Incidência de fatores do pilar cultural-cognitivo na etapa de criação do modelo de negócio.	61
Tabela 4 - Incidência de fatores do pilar normativo sobre a etapa de criação do modelo de negócio.	68
Tabela 5 - Incidência de fatores do pilar regulativo na etapa de criação do modelo de negócio.	74
Tabela 6 - Incidência de legitimidade na etapa de criação do modelo de negócio. ..	80
Tabela 7 - Incidência de fatores do pilar cultural-cognitivo na etapa de implementação do modelo de negócio.	85
Tabela 8 - Incidência de fatores do pilar normativo na etapa de implementação do modelo de negócio.	90
Tabela 9 - Incidência de fatores do pilar regulativo na etapa de implementação do modelo de negócio.	98
Tabela 10 - Incidência dos tipos de legitimidade na etapa de implementação do modelo de negócio.	106

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 EMPREENDEDORISMO DIGITAL	21
2.2 MODELOS DE NEGÓCIO	24
2.4 TEORIA NEO-INSTITUCIONAL	30
2.5 SÍNTESE CONCEITUAL E PROPOSTA DE <i>FRAMEWORK</i> INICIAL	39
3 MÉTODO DE PESQUISA	45
3.1 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA.....	45
3.2 UNIDADES DE ESTUDO.....	47
3.3 COLETA DE DADOS	47
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	51
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
4.1 VISÃO GERAL DOS CASOS E DA ANÁLISE	54
4.2 ETAPA DE CRIAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	60
4.2.1 INFLUÊNCIA DE FATORES LIGADOS AO PILAR CULTURAL-COGNITIVO	60
4.2.1.1 EDUCAÇÃO	61
4.2.1.2 REDES DE APOIO	65
4.2.1.3 STATUS PROFISSIONAL	66
4.2.2 INFLUÊNCIA DE FATORES LIGADOS AO PILAR NORMATIVO.....	68
4.2.2.1 AUTORIDADE DE CLASSE	69
4.2.2.2 LIBERDADE DE TROCA DE INFORMAÇÕES.....	70
4.2.3 INFLUÊNCIA DE FATORES LIGADOS AO PILAR REGULATIVO	74
4.2.3.1 LEIS E REGULAÇÕES.....	75
4.2.3.2 POLÍTICAS PÚBLICAS E SUBSÍDIOS DO GOVERNO PARA O CRESCIMENTO DO EMPREENDEDORISMO	77
4.2.4 A BUSCA POR LEGITIMIDADE NA ETAPA DE CRIAÇÃO DO NEGÓCIO.....	78
4.2.4.1 LEGITIMIDADE DE INVESTIMENTOS	80
4.2.4.2 LEGITIMIDADE DE ALIANÇA ESTRATÉGICA.....	82
4.2.4.3 LEGITIMIDADE DE MERCADO	83
4.3 ETAPA DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	84
4.3.1 INFLUÊNCIA DE FATORES LIGADOS AO PILAR CULTURAL-COGNITIVO.	84

4.3.1.1 STATUS PROFISSIONAL	85
4.3.1.2 REDES DE APOIO	86
4.3.1.3 EDUCAÇÃO	88
4.3.2 INFLUÊNCIA DE FATORES LIGADOS AO PILAR NORMATIVO	89
4.3.2.1 AUTORIDADE DE CLASSE	90
4.3.2.2 LIBERDADE DE TROCA DE INFORMAÇÕES	93
4.3.2.3 LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA	97
4.3.3 INFLUÊNCIA DE FATORES LIGADOS AO PILAR REGULATIVO	97
4.3.3.1 LEIS E REGULAÇÕES	98
4.3.2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS E SUBSÍDIOS DO GOVERNO PARA CRESCIMENTO DO EMPREENDEDORISMO	103
4.3.4 A BUSCA POR LEGITIMIDADE NA ETAPA DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	106
4.3.4.1 LEGITIMIDADE DE ALIANÇA ESTRATÉGICA	107
4.3.4.2 LEGITIMIDADE DE INVESTIMENTOS	108
4.3.4.3 LEGITIMIDADE DE MERCADO	110
4.3.4.4 LEGITIMIDADE DA TECNOLOGIA ADOTADA	113
4.3.4.5 LEGITIMIDADE RELACIONAL	114
5 SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	117
5.1 PILAR CULTURAL-COGNITIVO	121
5.2 PILAR NORMATIVO	124
5.3 PILAR REGULATIVO	128
5.4 LEGITIMIDADE	130
5.5 <i>FRAMEWORK</i> CONCEITUAL FINAL	134
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	138
6.1 CONTRIBUIÇÕES PARA LITERATURA	138
6.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA	138
6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	140
6.4 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	140
REFERÊNCIAS	142
APÊNDICE A - PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO	150
APÊNDICE B – CODEBOOK FINAL	167

APÊNDICE C – PROGRAMAS NACIONAIS DO GOVERNO PARA INCETIVO A <i>STARTUPS</i>	172
--	-----

1 INTRODUÇÃO

Com o advento das novas tecnologias, o conceito de empreendedorismo digital se torna cada vez mais relevante e pode ser entendido como a busca por novas oportunidades de negócios oriundas pelas novas mídias e tecnologias da internet (DAVIDSON; VAAST, 2010). Dessa forma, Kraus et al., (2018), explicam em seu estudo que empresas oriundas do empreendedorismo digital como, por exemplo: *startups*, possuem modelos de negócio digitais, os quais funcionam de maneira diferente se comparado aos negócios tradicionais.

Nesse contexto, as *health techs, startups* da área da saúde, apresentam um grande destaque, as quais utilizam tecnologias para melhorar ou transformar a experiência dos pacientes (ABSTARTUP, 2019). Com soluções variadas, elas buscam melhorar o acesso à saúde, gerar precisão a diagnósticos, acelerar processos burocráticos e têm, assim, potencial para revolucionar o frágil sistema de saúde atual (ABSTARTUP, 2019). As *health techs* já representam cerca de 4,9% do mercado total de *startups* do Brasil em 2020 (STARTUP BASE, 2021). Além disso, 46% dessas empresas possuem SaaS (*Software as a service*, ou venda de software como serviço) como seu principal modelo de negócio e 23% direcionam-se às suas estratégias para *Marketplaces* (ABSTARTUP, 2019), ou seja, são empreendimentos oriundos das tecnologias digitais.

Mudanças sociais e tecnológicas como essas ajudam a fomentar o empreendedorismo digital, impactam diretamente o cerne das organizações empresariais, ou seja, os modelos de negócios das empresas. Osterwalder (2004), indica que o modelo de negócio se encontra no centro do triângulo formado pela estratégia, organização e Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), sendo também afetado diretamente por forças exógenas e constantes como: a competição, mudanças sociais, legais, tecnológicas e alterações nas demandas dos clientes. Assim, as mudanças tecnológicas, podem ser entendidas como motivadores para o crescimento da literatura sobre modelo de negócios e da busca pela compreensão sobre o assunto (ZOTT et al., 2011).

Essas forças exógenas, também afetam os modelos de negócio das *startups* e algumas vezes podem proporcionar desafios para essas empresas, como já foi constatado na literatura, como a atração de recursos financeiros e de colaboradores,

além dos aspectos institucionais que às vezes exigem transformações proativas dos empreendedores para melhorarem a adequação do negócio ao cenário em que eles se encontram (BINZ et al., 2016). Ademais, no Brasil, as maiores dificuldades encontram-se na obtenção de investimentos nas fases iniciais das *startups*, pois não há incentivos fiscais que aproximem investidores e empreendedores, como também há uma elevada burocracia que percorre o ambiente regulatório brasileiro (ABSTARTUPS, 2018).

Outro dado que exemplifica os problemas do empreendedorismo no Brasil é o Índice Global de Empreendedorismo, que analisa a saúde dos ecossistemas de empreendedorismo em 137 países, com dados sobre as atitudes empreendedoras, habilidades e aspirações da população e a infraestrutura social para empreender. No último relatório realizado em 2018, apresentou o Brasil em 98º lugar, demonstrando que o empreendedorismo no país ainda enfrenta muitas barreiras (GEM, 2018).

Além disso, outro relatório que ilustra as dificuldades do empreendedorismo no país, é o ranking *Doing Business*, do Banco Mundial, que investiga a regulamentação do ambiente de negócios nas nações em 190 países. No quesito abertura de novos negócios o Brasil se encontra na 138ª. colocação, ficando atrás de nações menos desenvolvidas. Já no quesito tributação, o país está entre os 10 piores países do mundo, sendo que a facilidade do sistema tributário de uma nação é crucial para o desenvolvimento do empreendedorismo (DOING BUSINESS, 2020).

Esse cenário e os diferentes paradigmas sociais que estão em torno do mundo dos negócios e também do setor da saúde (para o qual esta pesquisa se volta), dificultam a aplicação de novas tecnologias e a criação de novos modelos de negócio, devido ao complexo ambiente regulatório que engloba o segmento. Um exemplo que ilustra isso foi a revogação do CFM (Conselho Federal de Medicina) nº 2.227/2019 que dispunha sobre a utilização de telemedicina (consultas médicas online) por profissionais médicos, que ocorreu no ano de 2019. O conselho assumiu que a aceitação da utilização da tecnologia naquele período poderia ferir e ser um risco na qualidade da relação médico-paciente, assim, a revogação da norma foi realizada devido à manifestação de médicos e entidades de classe. Porém, devido à Pandemia de Coronavírus, a utilização dessa tecnologia foi aprovada, provisoriamente, pelo Governo Federal em 15 de abril de 2020, conforme a Lei Nº 13989, possibilitando assim uma melhoria de acesso e conexão entre profissionais e pacientes. Dessa forma, transformando uma barreira em uma nova oportunidade de mercado.

Apesar dos desafios, o contexto institucional da área da saúde também fomenta oportunidades às empresas, por exemplo, no Brasil, a aplicação da IoT (Internet das coisas) no segmento de saúde é uma das prioridades do plano nacional de IoT, aprovado em por meio do decreto Nº 9.854, de 25 de junho de 2019. O foco da IoT na saúde, sugerido pelo plano, se dá em três vertentes: 1) melhorar o estado de saúde da população, 2) incrementar a satisfação dos cidadãos e dos profissionais de saúde e 3) assegurar a sustentabilidade financeira do sistema de saúde.

A criação da Associação Brasileira de *Startups* de Saúde também é outro exemplo, visto que é uma entidade voltada a auxiliar e apoiar *startups* desse setor na conexão com grandes empresas e ao ecossistema de inovação (SITE ABSS, 2020). Além disso, em 2020, foi sancionado o Marco Legal das *Startups*, que consiste em um Estudo de Lei Complementar 146/19 que auxilia as *startups* a conquistarem investimentos externos, visto que os investidores poderão não ser considerados parte do quadro societário até uma possível conversão, não precisando responder por qualquer dívida da empresa, nem com os próprios bens, exceto em casos de dolo, fraude ou simulação de investimento (AGÊNCIA CÂMARA DE NOTÍCIAS, 2021).

Nessa linha, o estudo realizado pela organização Deloitte (2018) apresenta uma visão otimista sobre o futuro das regulamentações na área da saúde para 2025. A pesquisa apresentou quatro projeções sobre o ambiente regulatório do setor, tendo a transformação digital como principal pilar para fomentar a criação de um ambiente moderno e colaborativo, sendo elas: a coordenação dos ambientes regulatórios das nações; a integração de dados entre empresas e órgãos reguladores; novas abordagens tecnológicas para análise de dados e; a tecnologia para aprimorar e agilizar as tomadas de decisões (DELOITTE, 2018).

Considerando essa lacuna de conhecimento, este estudo visa responder à seguinte questão de pesquisa: **como fatores institucionais afetam a criação e implementação de modelos de negócio de *health techs*?** Nesse contexto, o objetivo geral desta pesquisa será **compreender a influência dos fatores institucionais na criação e implementação de modelos de negócio de *health techs* brasileiras.**

Uma lente teórica que possibilita encontrar explicações quanto à influência de fatores institucionais que dificultam ou criam oportunidades com o avanço das tecnologias para a geração de novos modelos de negócios, dentro da ótica regulatória, normativa e cultural-cognitiva é a Teoria Neo-institucional, que será a base teórica

deste estudo, pois procura explicar porque as estruturas e processos organizacionais tornam-se legitimados, como também as suas consequências nos resultados alcançados (SCOTT, 2014). Foi escolhida essa teoria para aprofundamento teórico visto que ela consegue suprir o entendimento sobre fatores que influenciam a aceitação social de novos modelos de negócios em determinados segmentos.

Por meio de uma revisão da literatura¹ foi identificado que há poucos estudos que analisam os modelos de negócios sob a perspectiva teórica Neo-institucional, principalmente no contexto de *startups* e de saúde, demonstrando que há uma lacuna teórica na literatura a ser explorada. A título de exemplificação, um dos estudos que já analisou essa relação (aspectos institucionais e modelos de negócio), mas no contexto industrial, foi a pesquisa de Wu et al., (2019), que visou investigar a importância e a influência da busca de legitimidade da proposta de valor para a inovação adaptativa dos modelos de negócios em mercados emergentes. Bruton et al., (2010) destacam que um assunto que ainda precisa ser explorado na literatura, é a análise dos três pilares institucionais (cultural-cognitivo, normativo e regulativo) alinhados ao empreendedorismo, visto que muitas pesquisas realizaram a análise isolada dos pilares, explorando apenas a perspectiva cultural, por exemplo.

Hinings et al., (2018), ressaltaram em seu estudo que a perspectiva da Teoria institucional auxilia nos estudos sobre inovação e transformação digital e identificaram três novos tipos de arranjos institucionais considerados críticos para a transformação digital. Com isso, conseguiram destacar os desafios da institucionalização e como os arranjos institucionais já existentes são essenciais para decidir como os novos arranjos ganham ou não aceitação (legitimidade) em um determinado contexto institucional. Apesar de terem identificado a importância da aquisição de legitimidade dos novos arranjos institucionais, esta pesquisa não observou a modelagem dos negócios inclusos nestes arranjos, bem como os fatores institucionais afetariam esta construção.

Callaway e Hamilton (2006), são um outro exemplo; visaram desenvolver um *framework* conceitual, baseado na Teoria Neo-institucional, para compreender como

¹ Foram realizadas duas buscas, em três bases de dados (Web of Science, Scopus e Emerald) com as palavras-chave do estudo. Primeiro utilizou-se "business model" AND "institutional theory" tendo como resultados nas bases: Scopus - 42 artigos, Web of Science - 21 artigos e Emerald - 627 artigos. Após, foi feito um recorte para o contexto do estudo, "business model" AND "institutional theory" AND "*startups*" obtendo-se: Scopus - 1 artigo, Web of Science - Nenhum artigo e Emerald - 42 artigos (Busca realizada em maio de 2020)

as incertezas de tecnologias disruptivas afetam a estrutura interna das empresas. Já Beaulieu et al., (2018), analisaram no contexto de *health techs*, à luz da Teoria Neo-institucional, os estágios do surgimento de uma *startup*. Em cada etapa de análise, os autores identificaram um processo institucional predominante, sendo a dissociação, influência do campo organizacional ou busca de legitimação. Todavia, a análise realizada pelos autores não levou em consideração a modelagem de negócios dessas empresas, demonstrando que ainda há uma lacuna teórica quanto a esse foco de análise.

Assim, para responder o presente problema de pesquisa deste estudo e atingir o objetivo geral, foi utilizado o método de estudo de casos múltiplos (YIN, 2015), visto que o tema é ainda pouco explorado pela literatura. A análise foi realizada em 12 *health techs* brasileiras de diferentes regiões do Brasil. O desenvolvimento deste estudo se justifica pois há uma relevância em aprofundar o entendimento, do ponto de vista científico, sobre as principais dificuldades, oportunidades e até mesmo barreiras que as *health techs* (neste caso sendo pesquisadas as *health techs* brasileiras) enfrentam para inovar em seus modelos de negócio, devido a diversos fatores institucionais que permeiam esse segmento, que é altamente regulado e que possui muitos desafios quanto à estrutura financeira das instituições público-privadas (PAIM et al., 2011).

No ponto de vista gerencial, este estudo visa servir como um guia prático-científico para as *health techs* que estão iniciando no mercado e as que já estão em atuação compreendam como os fatores institucionais podem impactar e serem vitais para a perpetuação do negócio. Além disso, o estudo pode contribuir para que essas empresas elaborem seus modelos de negócios com uma perspectiva mais sistêmica, identificando diferentes fatores institucionais que podem impactá-lo, como, por exemplo, os benefícios da aproximação de associações de apoio à *health techs* no país, como a (ABSS) Associação Brasileira de *Startups* de Saúde, que fomenta conexões entre os atores, ou também o conhecimento prévio das normas e regulações vigentes do CFM (Conselho Federal de Medicina), CFF (Conselho Federal de Farmácias), ANVISA e demais legislações vigentes ao segmento.

Desse modo, a realização de um estudo com a lógica proposta nesta pesquisa, pode contribuir para a literatura de empreendedorismo digital e modelagem de negócios digitais. Os resultados também poderão ser úteis a criadores de políticas públicas e provedores de apoio ao empreendedorismo de *startups*, especialmente no

setor de saúde. Além disso, a pesquisadora possui uma conexão ativa com o contexto das *health techs* e saúde, visto que foi sócia de uma *startup* pelo período de um ano e já trabalhou no segmento de operadoras de planos de saúde, o que acarretou um grande estímulo para estudar este assunto.

As próximas seções do presente estudo estão estruturadas da seguinte forma: referencial teórico, com as seções sobre empreendedorismo digital; modelos de negócios; Teoria Neo-institucional e a proposta do *framework* conceitual da pesquisa, seguido do capítulo que explica o método de pesquisa. Após serão apresentados os resultados da pesquisa, a discussão e, por fim, as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para atender ao objetivo deste estudo, este capítulo visa suportar o entendimento teórico sobre os temas em análise. A primeira seção diz respeito às peculiaridades do empreendedorismo digital. A seguir, abordam-se as diferentes visões sobre modelos de negócios. Após, apresenta-se uma seção sobre a lente teórica da pesquisa, a Teoria Neo-institucional, com foco específico nos pilares institucionais. Por fim, tem-se a seção que apresenta o *framework* conceitual proposto pela pesquisa.

2.1 EMPREENDEDORISMO DIGITAL

Diversos autores, na literatura, argumentam que modelos de negócios baseados em tecnologias digitais (como é o caso das *health techs*) funcionam de maneira diferente se comparado aos tradicionais (KRAUS et al., 2018), e dão à luz um novo conceito, que vêm sendo explorado literatura, de o empreendedorismo digital. Conforme Davidson e Vaast (2010), este pode ser entendido como a busca por novas oportunidades de negócios oriundas pelas novas mídias e tecnologias da internet. No entanto, para compreensão plena desse conceito, é necessário entender sua origem, o qual foi derivado da concepção de “empreendedorismo”.

No campo da economia, essa conceituação foi percorrida por grandes autores, como Schumpeter (1976), que analisa por meio de um processo de destruição criativa, desempenhado pelo empreendedorismo e por Inovação de novos produtos, serviços, formas de organização e matérias-primas, o empreendedor como um agente central e de mudanças, o qual contribui para o desenvolvimento econômico.

Para Shane e Venkataraman (2000), a ação do empreendedorismo visa compreender o surgimento de novas oportunidades para criar algo, que utiliza meios diferentes para explorar, produzir e criar uma ampla gama de mudanças. Já Drucker (1987), ainda com uma perspectiva econômica, destaca que não são todos os novos negócios que podem ser caracterizados por empreendedorismo, pois há a necessidade de que haja algum tipo de inovação para que um indivíduo ou organização sejam de fato considerados empreendedores. Isso traz novamente a inovação e o papel do empreendedor como um papel chave no processo de empreendedorismo.

Com o advento da digitalização, o entendimento do empreendedorismo digital se torna cada vez mais relevante. Por ser um conceito novo, considera-se como um entendimento em estado da arte, com referências novas e poucos autores discorrendo sobre a temática. Adaptado de Kraus et al., (2018), o (Quadro 1) apresenta uma síntese de definições sobre empreendedorismo digital. O quadro orienta-se apenas para pesquisas que utilizaram o termo de empreendedorismo digital, não considerando outras nomenclaturas que às vezes também são utilizadas como sinônimos – inovação digital, empresa digital ou negócio digital.

Quadro 1 - Definições de empreendedorismo digital.

Autor e ano	Definição
Davidson e Vaast (2010)	A busca por novas oportunidades empreendedoras apresentadas pelas novas mídias e tecnologias.
Guthrie (2014)	A criação de um empreendimento para produzir e gerar receita de bens digitais em redes eletrônicas.
Hair et al., (2012)	Empreendedorismo no qual alguma parte ou todo o empreendimento ocorre digitalmente em vez de em formatos mais tradicionais.
Hull et al., (2007)	Uma subcategoria de empreendedorismo na qual, parte ou tudo o que seria físico em uma organização tradicional foi digitalizado.
Le Dinh et al., (2018)	Reconciliação do empreendedorismo tradicional com a nova maneira de criar e fazer negócios na era digital.
Richter et al., (2017)	Ocupação de nichos e oportunidade de monetização de negócios, além de ser inovador, radical e assumir riscos.
Sussan e Acs (2017)	Inclui qualquer agente envolvido em qualquer tipo de empreendimento, seja comercial, social, governamental ou corporativo que use tecnologias digitais. Em outras palavras, a realização de atividades que precisam de envolvimento digital, embora envolvam elementos físicos, ex.: Uber.
Turban e King (2004)	Uma definição mais ampla do comércio eletrônico, já que não inclui somente a compra e venda de produtos e serviços, mas também a prestação de serviços, cooperação de parceiros comerciais e a realização de negócios eletrônicos dentro de uma organização.

Fonte: Adaptado de Kraus et al., (2018).

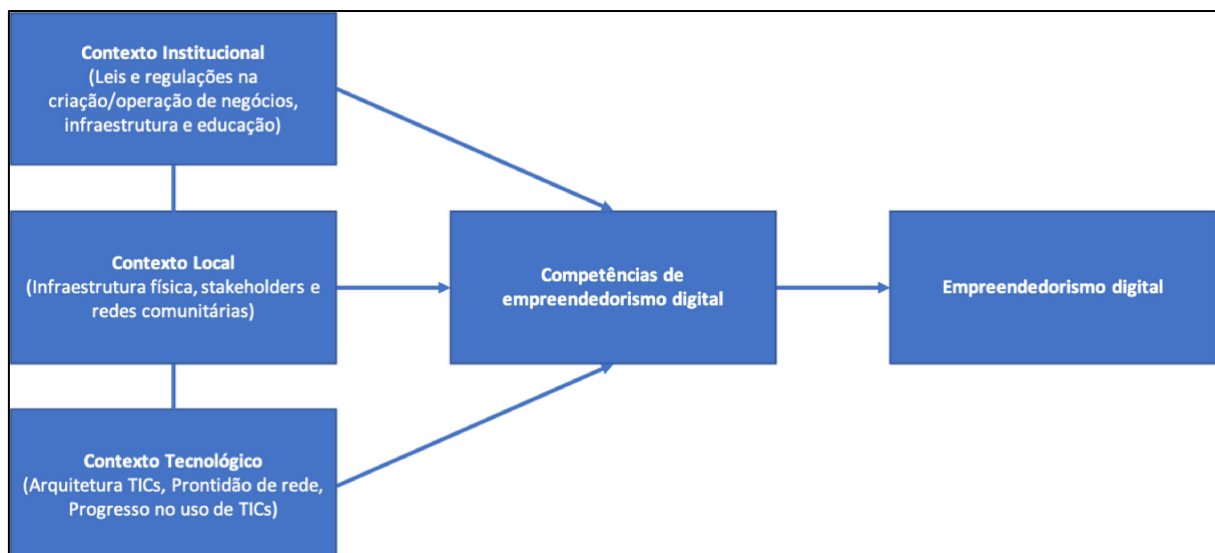
Em linhas gerais, há um consenso teórico sobre a definição de empreendedorismo digital, que pode ser compreendido como a busca por oportunidades inovadoras no meio digital, que promovam renda e que tenham aptidão ao risco (DAVIDSON e VAAST, 2010; GUTHRIE, 2014; HAIR et al., 2012; HULL et al., 2007; LE DINH et al., 2018; SUSSAN e ACS, 2017; TURBAN e KING, 2004). Porém, há aspectos específicos destacados por alguns autores, como Hull et al., (2007), que

entendem o empreendedorismo digital como uma subcategoria de empreendedorismo, na qual algumas ou todas as atividades da empresa que eram realizadas de forma tradicional, se tornam digitais.

Richter et al., (2017), destacam a aptidão de assumir riscos em sua definição, entendendo o empreendedorismo digital como o ato inovador de ocupar de nichos de mercado e oportunidades de monetização de negócios. Além disso, Giones e Brem (2017), entendem que os empreendedores digitais geralmente não se preocupam com a tecnologia específica por trás de suas ideias de negócio, eles se concentram no serviço que é realizado com base nisso. Portanto, para os autores, a tecnologia é apenas um meio ou fator de entrada ao mercado.

Nesse sentido, Ngoasong (2018), também apresenta uma visão crítica em seu estudo, explorando como o contexto e os antecedentes das competências dos empreendedores digitais, que são a combinação de competências empresariais e tecnológicas, influenciam o empreendedorismo digital (MANOLOVA et al., 2007; MARVEL, 2011; ASHURST et al., 2012) conforme é ilustrado na (Figura 1). Segundo os autores, fatores institucionais, locais e tecnológicos são a base que criam o empreendedorismo digital (NGOASONG, 2018).

Figura 1 - Estruturação do conceito de empreendedorismo digital.



Fonte: Adaptado de Ngoasong (2018).

Um exemplo prático de empreendedorismo digital, são as *startups*, as quais se destacam nesse contexto e podem ser consideradas como empresas nascentes, designadas a criarem um novo produto ou serviço e caracterizadas por modelos de

negócios com base tecnológica, com alto potencial de escalabilidade e que atuam em ambientes de extrema incerteza (ABSTARTUPS, 2014; BLANK, 2013; RIES, 2012). Blank e Dorf (2014), também entendem o conceito de *startup* como uma organização nascente em busca de um modelo de negócio escalável, recente e lucrativo.

Em uma pesquisa aplicada, Hermann et al., (2018), visaram estudar o conceito de empreendedorismo digital no contexto da saúde, analisando a transformação digital e disrupção no setor. Assim, identificaram que empresas estabelecidas confiam mais em inovação incremental, a qual suporta seus modelos de negócios atuais, enquanto as *startups* empregam sua flexibilidade para explorar novos segmentos de mercado com notáveis transformações de modelos de negócios estabelecidos. Com isso, entende-se que as *startups* oferecem promessas mais altas de inovação disruptiva e proposições de valor mais diversificadas no setor de saúde (HERMANN et al., 2018).

Apesar disso, a literatura já identificou que as *startups* enfrentam diferentes desafios, como a atração de recursos financeiros e de colaboradores, além dos aspectos institucionais que às vezes exigem transformações proativas do empreendedor para melhor adequação do negócio no cenário que ele se encontra (BINZ et al., 2016). A Teoria Neo-institucional, que é a base teórica deste estudo, também possibilita encontrar explicações quanto à influência ou também novas oportunidades que esses fatores podem fornecer aos modelos de negócios digitais. Antes de abordar esta teoria, aprofunda-se o entendimento do conceito de modelo de negócio.

2.2 MODELOS DE NEGÓCIO

A primeira utilização do conceito de modelo de negócio, foi reportada no meio científico pelo estudo de Bellman et al., (1957). Porém, começou a ter adesão, na literatura de negócios, em meados da década de 1990. O (Quadro 2) apresenta de forma unificada definições teóricas de diferentes autores sobre o conceito de modelo de negócios. Entende-se que essa aderência aos estudos de modelos de negócio foi oriunda do avanço da literatura sobre TICs, as quais foram capazes de reduzir significativamente custos de transação, como também de abrir a possibilidade de criação de novos negócios e propostas de valor (ZOTT et al., 2011; PELLEGRINI; CAMPOS, 2019). De acordo com Zott et al., (2011), entre as principais linhas de estudo que investigam modelos de negócio, destacam-se: (1) negócios eletrônicos e

o uso das TICs nas organizações; (2) aspectos estratégicos, como desempenho da empresa, criação de valor e vantagem competitiva e; (3) inovação e gestão da tecnologia.

Quadro 2 - Definição de Modelo de Negócio.

Autor e ano	Definição de Modelo de Negócio
Timmers (1998)	Arquitetura de um produto, serviço e fluxo de informação, incluindo uma descrição de vários atores de negócio, com as regras e orientações dos potenciais benefícios comerciais e seus papéis para geração de receitas.
Amit e Zott (2001)	Representação do conteúdo, da estrutura e da governança das transações concebidas, a qual visa explorar oportunidades, por meio da geração de valor, para atender as necessidades dos clientes e criar lucros para as empresas.
Shafer et al., (2005)	Representação da lógica-núcleo implícita e de escolhas estratégicas para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor, incluindo quatro termos principais, (1) escolhas estratégicas; (2) criação de valor; (3) rede de valor e; (4) captura de valor.
Amit e Zott (2017)	Sistema de interconexão e interdependência das atividades, as quais determinam a forma como uma empresa “faz negócios” com seus stakeholders.
Osterwalder (2004)	Ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e seus relacionamentos, e permite expressar a lógica com que uma empresa gera e colhe valor.
Osterwalder e Pigneur (2010)	Ferramenta que analisa que os modelos de negócio podem ser entendidos pela ótica do cliente, oferta, infraestrutura, parceiros-chave e viabilidade financeira e também descreve a forma como uma organização cria, entrega e capta valor.
De Reuver e Haaker (2009)	Estrutura baseada em quatro componentes: (a) componente de serviço; (b) componente tecnológico; (c) componente organizacional e; (d) componente financeiro.
Teece (2010)	Articula a lógica, os dados e outras evidências que apoiam uma proposta de valor para o cliente e uma viável estrutura de receitas e custos para a empresa, assim, entregando esse valor.
Amit e Zott (2007)	Retrata o conteúdo, estrutura e governança de transações concebidas a fim de criar e capturar valor por meio da exploração de oportunidades de negócios.

Fonte: Desenvolvida pela autora.

Todavia, apesar de já ser um conceito disseminado no mundo dos negócios, não há um consenso teórico sobre a sua definição, com diferentes perspectivas e focos de análise. A título de exemplificação, Timmers (1998), foi o primeiro autor a definir e classificar os modelos de negócio, o qual compreendia o conceito por uma perspectiva ampla e financeira, sendo o modelo de negócio considerado como a arquitetura de um produto, serviço e fluxo de informação, incluindo uma descrição de vários atores

de negócio, com as regras e orientações dos potenciais benefícios comerciais e seus papéis para geração de receitas.

Amit e Zott (2001), apresentaram uma visão de modelo de negócio focada em gestão, compreendendo-o como a representação do conteúdo, da estrutura e da governança das transações concebidas, a qual visa explorar oportunidades, por meio da geração de valor, para atender as necessidades dos clientes e criar lucros para as empresas. Já Shafer et al., (2005), relatam que um modelo de negócio pode ser uma representação da lógica-núcleo implícita e de escolhas estratégicas para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor, incluindo quatro termos principais, comuns à maior parte dos *frameworks* de modelo de negócio: (1) escolhas estratégicas, que compreendem as escolhas feitas pela organização; (2) criação de valor, que significa a criação de um valor substancial por meio da execução das atividades de uma maneira diferente; (3) rede de valor, que define a rede de fornecedores e parceiros que fazem com que o modelo de negócio funcione e; (4) captura de valor, que define o processo de recuperar algum ou todo o valor do cliente (SHAFER et al., (2005),

De Reuver e Haaker (2009) cunharam o termo de *roadmapping* do modelo de negócios como uma abordagem para definir o caminho de transição de um modelo de negócios atual para o desejado de uma empresa. Os autores, em seu estudo, definiram o modelo de negócio com os seguintes componentes: (a) componente de serviço, que se refere a uma descrição da proposta de valor, sendo o valor de uma oferta de serviço ao segmento de mercado em que a oferta é direcionada; (b) componente tecnológico: uma descrição da funcionalidade técnica necessária para realizar a oferta de serviço; (c) componente organizacional: uma descrição da estrutura da rede de valor multifator necessária para criar e distribuir o serviço e; (d) componente financeiro: uma descrição da forma como uma rede de valor pretende gerar receitas de uma oferta de serviço particular e a forma como os riscos, investimentos e receitas são divididos entre os vários atores em uma rede de valor.

Outro estudo interessante nesse contexto, foi a pesquisa de Teece (2010) que por uma perspectiva pragmática argumentou que um modelo de negócio articula a lógica, os dados e outras evidências que apoiam uma proposta de valor para o cliente e uma viável estrutura de receitas e custos para a empresa, assim, entregando esse valor. Além disso, o autor reitera que o modelo de negócio é sobre o benefício que a empresa entregará aos clientes, como vai se organizar para fazer isso e como vai capturar uma parte do valor que ela está entregando.

Trazendo para o contexto de negócios digitais, Amit e Zott (2007) relatam que o modelo de negócios retrata o conteúdo, estrutura e governança de transações concebidas a fim de criar e capturar valor por meio da exploração de oportunidades de negócios (AMIT e ZOTT, 2007). Em uma perspectiva similar, Amit e Zott (2017) descreveram os modelos de negócios como um sistema de interconexão e interdependência das atividades, as quais determinam a forma como uma empresa “faz negócios” com seus stakeholders. Assim, os autores relatam que o modelo de negócio de uma organização é um conjunto de ações direcionado para satisfazer as necessidades percebidas no mercado e existem quatro drivers essenciais para que uma empresa construa um modelo que crie valor ao seu público:

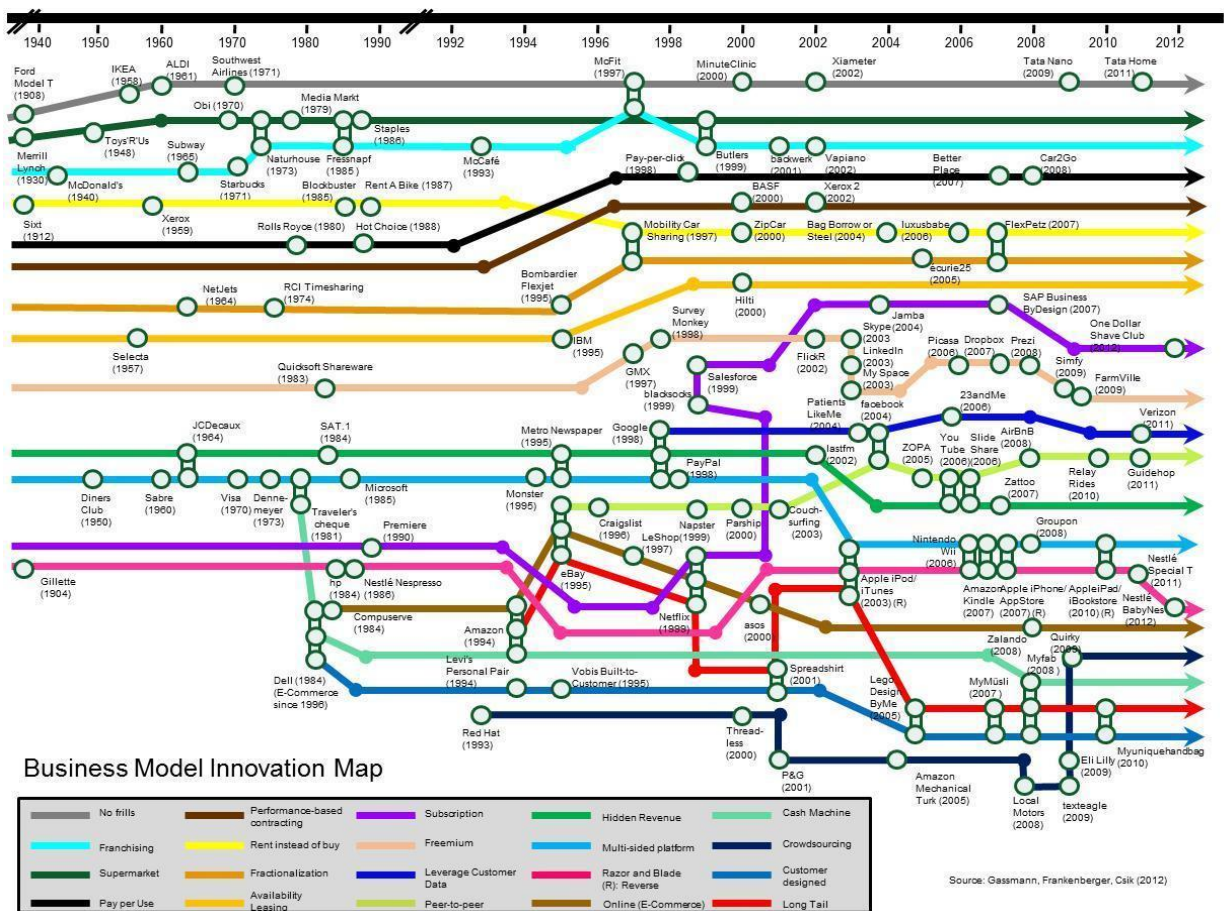
- Novidade: captura o grau de inovação que é incorporado ao modelo de negócio.
- Lock-in: elementos que criam custos de mudanças ou incentivos conectados ao modelo de negócio para os participantes continuarem realizando transações dentro do sistema do próprio modelo.
- Complementaridade: efeito do aumento de valor das interdependências entre os elementos do modelo de negócio.
- Eficiência: economia de custos por meio da interconexão do sistema da atividade (AMIT e ZOTT, 2017).

Além disso, os autores argumentam que se um modelo de negócios é considerado “novo para o mundo” e não apenas “novo para a empresa” representa uma inovação de modelo de negócios (AMIT e ZOTT, 2017). No ponto de vista aplicado, um estudo muito interessante, que visou entender como se dava a inovação nos modelos de negócio, é a pesquisa de Gassmann et al., (2014), que analisou centenas de modelos de negócios inovadores, e constatou que cerca de 90% das inovações acabam sendo recombinações de modelos de negócios. Os autores criaram um mapa que ilustra 20 padrões de modelos de negócios mais populares e suas aplicações ao longo dos anos em grandes empresas. A (Figura 2) ilustra o mapeamento desses padrões, sendo possível perceber que a partir da década 2000, com o advento de novas TICs, aumentou a combinação de modelos de negócios, como, por exemplo: a gigante do *streaming* Netflix, que utiliza em sua estruturação a combinação de três padrões – assinatura, e-commerce e cauda longa². A Amazon é

² Caracteriza um modelo de negócio focado especialmente em um grande nicho.

outra empresa que também utiliza a combinação de padrões que formam seu modelo de negócio – *e-commerce*, cauda longa e conceito de *cash machine*³. Ambas as organizações, por meio da digitalização e da tecnologia, conseguiram criar, combinar e implementar de forma criativa, um modelo de negócio que possibilitou a elas um grande destaque mundial.

Figura 2 - Mapa de inovação de modelos de negócios.



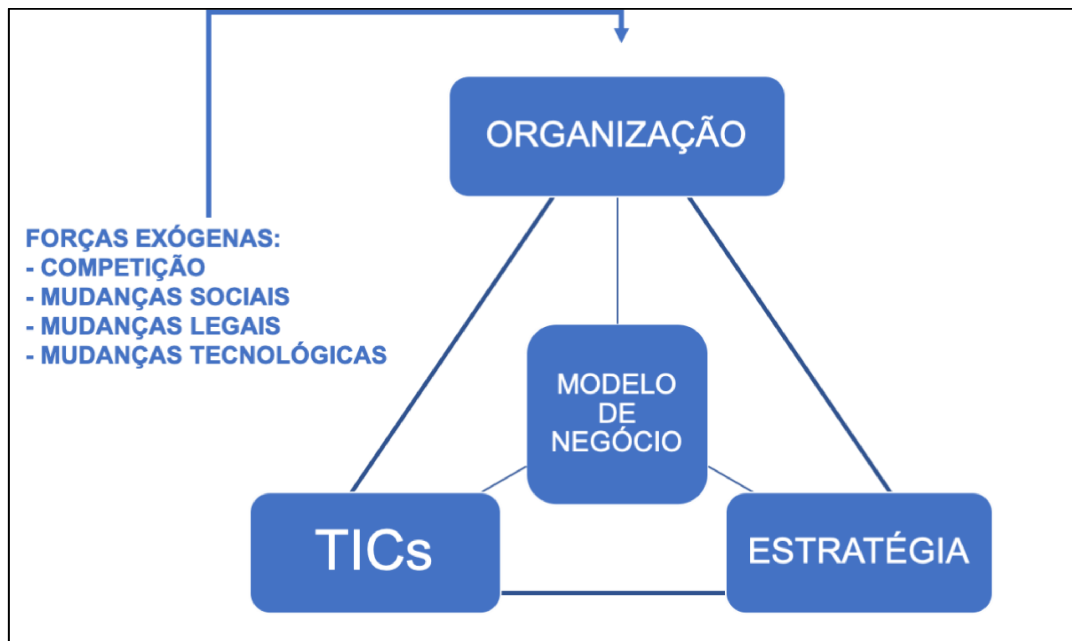
Fonte: Gassmann et al., (2014).

No entanto, Osterwalder (2004), um dos principais estudiosos do tema, compreende que o modelo de negócio é uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e seus relacionamentos, e permite expressar a lógica com que uma empresa gera e colhe valor. Além disso, o autor também argumenta que o modelo de negócio se encontra no centro do triângulo formado pela estratégia, organização e

³ Caracteriza um modelo de negócio em que o cliente realiza um pagamento antecipado e recebe seu produto após isso, dando ao ofertante fluxo de caixa.

Tecnologia da Informação e Comunicação. Esse tripé é afetado diretamente por forças exógenas e constantes, que englobam, entre outros fatores, a competição, mudanças sociais, legais, tecnológicas e mudanças nas demandas dos clientes, conforme ilustra a (Figura 3). O entendimento do autor encontra-se alinhado ao objetivo deste estudo, por isso, será utilizado como conceito chave para a compreensão de modelos de negócios.

Figura 3 - Conceito de modelo de negócios.



Fonte: Adaptado de Osterwalder (2004).

Além disso, Osterwalder e Pigneur (2010), foram os autores responsáveis por desenvolver um dos *frameworks* mais usados no meio corporativo para compreender e desenvolver modelos de negócios, a ferramenta *Business Model Canvas*, desenvolvida de forma didática por eles para descrever, analisar e desenhar os modelos de negócios das empresas. Essa ferramenta analisa que os modelos de negócio podem ser entendidos pela ótica do cliente, oferta, infraestrutura, parceiros-chave e viabilidade financeira e também descreve a forma como uma organização cria, entrega e capta valor (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

Nesse sentido, Muhtaroğlu (2013) visou explorar o *framework* de Osterwalder e Pigneur (2010) em aplicações digitais de *Big Data* em serviços de saúde e constatou que essas plataformas apresentam novas proposições de valor, as quais são diferentes de modelos de negócios tradicionais devido ao direcionamento de

transformação digital que elas possuem em suas estruturas de negócio (MUHTAROĞLU, 2013).

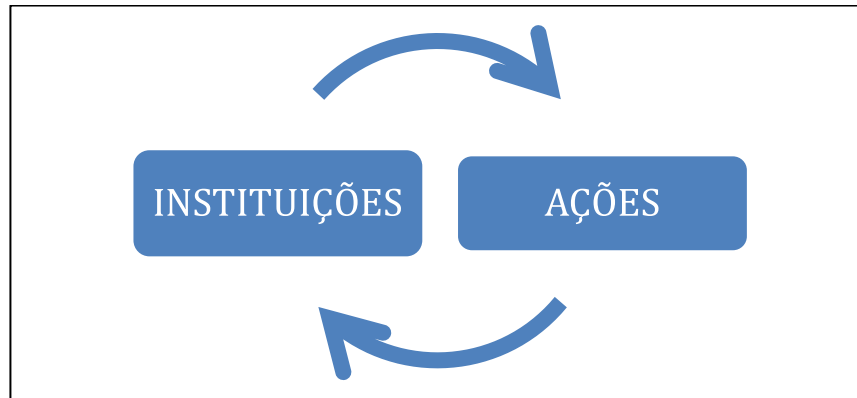
Nessa linha, essa nova visão sobre modelo de negócio amplia o entendimento e possibilidades de aplicação do conceito, como ilustra o estudo Kraus et al., (2018), que traz, conectada aos modelos de negócios, a temática de empreendedorismo digital e argumenta que os modelos de negócios digitais funcionam de maneira diferente se comparado aos negócios tradicionais. Ademais, esses modelos necessitam que os empreendedores digitais estejam cientes das diferenças, oportunidades e ameaças para ter sucesso; caso contrário, o empreendimento digital está correndo um risco considerável de falhar (HULL et al., 2007).

Por isso, percebe-se a importância da qualificação dos empreendedores nesse processo, pois a digitalização trouxe uma grande mudança na condução de negócios. Nessa lógica demonstra ser cada vez mais necessária a compreensão de que os modelos de negócio são influenciados diretamente por forças exógenas e constantes, que englobam, entre outros fatores, a competição, mudanças sociais, legais, tecnológicas e mudanças nas demandas dos clientes (OSTERWALDER, 2004; KRAUS, et al., 2018), assim como fatores institucionais, compreendidos, a seguir, pela lente da Teoria Neo-Institucional.

2.4 TEORIA NEO-INSTITUCIONAL

O termo “instituição” vem sendo empregado há anos em estudos sociológicos e organizacionais. Entretanto, continua sendo um dos conceitos mais controversos em termos de concepção teórica e de aplicação prática. Hughes (1936), foi um dos primeiros autores a empregá-lo e entendia a instituição como um empreendimento social implementado de maneira esperada e permanente, tendo o estudo das instituições compreendido como o estudo da sociedade em ação, conforme ilustra a (Figura 4) (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009).

Figura 4 - A relação recursiva instituições e ações.



Fonte: Adaptado de Lawrence, Suddaby e Leca (2009).

A Teoria Institucional é uma lente teórica que possibilita encontrar explicações quanto à influência de fatores ambientais nos modelos de negócios das organizações (SCOTT, 2014). Para essa teoria, uma instituição pode ser compreendida como ordens sociais, regras e lógicas de comportamento, guiadas por normas, que embasam ações esperadas e legítimas (MEYER; ROWAN, 1977).

Bonazzi (2000), relata que enquanto as correntes tradicionais de estudo sobre Teoria Institucional analisavam como objeto de estudo as organizações individuais e consideravam o ambiente como pano de fundo, a nova abordagem institucional entende as organizações individuais como consequência desse ambiente. Inserido nesse contexto, Scott (2014), entende que as instituições são conceitos de organização formal, que compreendem que o ambiente externo não é estático, mas sim dinâmico, o qual muda constantemente e que influencia na tomada de decisões das organizações.

A nova Teoria Institucional, denominada como Teoria Neo-institucional, apresenta uma abordagem direcionada ao campo organizacional e será a base teórica deste estudo. Ela visa entender por que que organizações surgem ou são transformadas e como são desenvolvidas as culturas dentro delas (SCOTT, 2014). Além disso, essa teoria é caracterizada como uma abordagem sociológica que explica por que as organizações adotam determinadas práticas como formas de legitimação, e não prioritariamente por razões econômicas. Frunkim e Galaskiewicz (2004), relatam que essa abordagem se difundiu a partir da década de 1970 e tem realizado significativas contribuições quanto ao entendimento da dinâmica das organizações contemporâneas. Para Dimaggio e Powell (1983), as organizações são estruturadas

por fenômenos ambientais e tendem a se tornar isomórficas, isto é, as organizações respondem de maneira semelhante às outras que já estão mais adaptadas ao ambiente em que estão inseridas. Assim, os autores definiram três mecanismos pelos quais as organizações poderiam sofrer pressões isomórficas:

- **Isomorfismo coercitivo:** resulta de pressões formais e informais exercidas às organizações por outras organizações das quais elas são dependentes e por expectativas culturais da sociedade dentro da qual elas atuam.
- **Isomorfismo mimético:** ocasionado por incertezas provenientes do meio, sendo estas uma força que encoraja a imitação.
- **Isomorfismo normativo:** que se caracteriza por forças advindas de padrões sociais de ações que orientam o comportamento.

Conforme Scott (2008), a abordagem Neo-institucional busca explicar os fenômenos organizacionais, por meio do entendimento do como e do porquê as estruturas e processos organizacionais tornam-se legitimados, bem como as suas consequências nos resultados alcançados. A todo o momento, as pessoas realizam escolhas, mas não se dão conta de que essas escolhas ocorrem a partir da busca por referências de outros atores em situações similares e também através de modelos de referências, a partir de padrões existentes no campo organizacional (DIMAGGIO et al., 1991).

Esse processo decorre da institucionalização das práticas, as quais passam a ser, muitas vezes, crenças inquestionáveis, aceitas e legitimadas pelo contexto social da organização (SCOTT, 2014). Nessa linha, Suchman (1995), discorre que a legitimidade é um conceito chave na visão Neo-institucional, pois se apresenta como a percepção ou pressuposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições. Scott (2008), acrescenta que o processo de institucionalização aportado pela busca da legitimidade, se dá pelo fato de que as empresas necessitam, no campo organizacional, desenvolver uma credibilidade, bem como uma aceitação, perante a seus *stakeholders*.

Suchman (1995), também argumenta que uma organização se torna legítima quando ela é vista não apenas como mais digna, mas como mais significativa, mais previsível e mais confiável. Os propósitos da busca da legitimidade podem se caracterizar de três formas: aquisição, manutenção e reparação da legitimidade (SUCHMAN, 1995). Visto o objetivo do presente estudo, a aquisição de legitimidade

é o conceito mais aderente para um aprofundamento teórico. Uma das etapas mais desafiadoras para uma empresa, é o processo de aquisição de legitimidade, visto que as organizações enfrentam a difícil tarefa de obter aceitação, seja pela propriedade da atividade em geral ou por sua própria validade como praticantes, e também enfrentam de forma ativa a “responsabilidade do novo” (FREEMAN, 1983).

A aquisição da legitimidade deve ocorrer em um ambiente institucional instável, no qual a organização respeita valores morais e culturais e busca aceitação em crenças naturalizadas e inquestionáveis, muitas vezes utilizando-se do isomorfismo mimético, isto é, imitando práticas correntes em seu campo organizacional que sejam replicáveis em sua organização (SUCHMAN, 1995). Os empreendedores nessa fase buscam continuamente a legitimidade de novas fontes, de campos organizacionais e pelas trocas de poder entre os atores dominantes. Portanto, ganhar legitimidade deve ser um foco estratégico dos empreendedores ao longo do ciclo de vida dos negócios (REYNOLDS et al., 2018). Essas práticas ocorrem principalmente em ambientes incertos, em momentos de introdução de organizações ou práticas organizacionais no ambiente (SUCHMAN, 1995).

Dessa forma, Suchman (1995), também classifica o conceito de legitimidade, por três dimensões: pragmática, moral e cognitiva. A legitimidade pragmática, pode ser entendida pelos interesses da organização com o seu ambiente. No que diz respeito à base institucional, entende-se que a legitimidade pragmática envolve o pilar institucional, que se refere às regras e sanções governamentais. Por sua vez, a legitimidade moral reflete a uma avaliação normativa da organização e de suas atividades, referindo-se às ações que devem ser realizadas e são esperadas em um determinado ambiente social. Já a legitimidade cognitiva é baseada no conhecimento e se preocupa com ações que simplifiquem ou ajudem a entender as tomadas de decisão e contribuam para a resolução de problemas (SUCHMAN, 1995).

Outra pesquisa relevante no tema de aquisição de legitimidade, é o estudo de Suddaby e Greenwood (2005), que com a perspectiva da mudança institucional, estudaram o papel da retórica da legitimidade nesse contexto. Por meio de um estudo empírico, os autores definiram que para uma organização adquirir legitimidade, é necessário utilizar estratégias retóricas, ou seja, a capacidade de influência ou de persuasão, que deve conter dois elementos essenciais – vocabulário institucional e a teorização da mudança. O vocabulário Institucional, refere-se à lógica da comunicação tradicional incorporada ao contexto profissional, já a teorização da

mudança envolve dispositivos linguísticos, por quais os atores manipulam o grau de incerteza implicado por uma inovação, naturalizando algumas contradições e suprimindo outras (SUDDABY; GREENWOOD, 2005).

Em seu estudo, Zimmerman e Zeitz (2002), por meio de uma revisão da literatura, realizaram a construção de um modelo teórico visando entender o impacto da legitimidade em novos negócios, bem como as fontes de legitimidade para criar novas estratégias. Assim, como principal contribuição, os autores acrescentaram uma dimensão para a compreensão dos tipos de legitimidades propostos por Suchman (1995), a dimensão da indústria. Para eles, uma determinada indústria ou segmento pode ser mais ou menos legítimo se comparado com outros. Isso pode gerar um grau diferenciado de legitimação, com base na amplitude de aceitação social ou na credibilidade de um determinado segmento.

Nessa linha, os autores relatam que uma estratégia para aquisição de legitimidade, pode se dar pela utilização dos padrões da indústria para ampliar a credibilidade, bem como a aceitação social do negócio (ZIMMERMAN e ZEITZ, 2002). Nessa linha, Dacin et al., (2007), desenvolveram um modelo teórico, para elucidar os tipos de legitimidades buscadas pelas organizações. No *framework* proposto pelos autores, há cinco tipos de legitimidades que foram identificadas, sendo elas: legitimidade de mercado, legitimidade relacional, legitimidade social e legitimidade de aliança estratégica.

- Legitimidade de mercado, para estabelecer ou manter seus direitos ou qualificações para operar em um mercado específico;
- Legitimidade relacional, para melhorar sua legitimidade relacional, isto é, sua percepção de dignidade perante outras empresas;
- Legitimidade social, para conquistar legitimação social, uma empresa pode realizar alianças estratégicas em ambientes institucionais, como: defesa do consumidor grupos, organizações comunitárias, associações profissionais etc;
- Legitimidade do investimento, refere-se ao papel de uma aliança para legitimar a realização das atividades de negócios de uma empresa aos olhos de pessoas de dentro e de fora da empresa, como o conselho de diretores, executivos, capitalistas de risco e acionistas;
- Legitimidade de aliança estratégica, para garantir o sucesso dos negócios, sob certas condições, são utilizadas a validade ou adequação das alianças estratégicas como uma forma de transação comercial, bem como um

mecanismo de entrada no mercado ou aprendizado organizacional e, portanto, pode ser empregado por empresas motivadas a estabelecer essa relação.

Para King et al., (1994), os fatores institucionais são componentes essenciais para compreender a adoção de inovações de TI que transpõem as fronteiras organizacionais. No campo de estudos organizacionais, apresentam-se três principais pilares institucionais, formados por sistema regulativos, normativos e culturais-cognitivos, que, conforme Scott (2014), são considerados elementos vitais das instituições. Esses pilares, detalhados no (Quadro 3), auxiliam este estudo na busca pela compreensão da influência dos fatores institucionais no contexto da criação e implementação de modelos de negócios, sendo eles:

- **Pilar Regulativo:** aspectos regulativos das instituições, assumem a forma de regulamentos e leis que orientam as ações e perspectivas organizacionais, por exemplo, por coerção ou ameaça de sanções governamentais.
- **Pilar Normativo:** aspectos normativos (ou sociais) das instituições. Geralmente tomam a forma de regras práticas, padrões ocupacionais e currículos educacionais. Sua capacidade de orientar ações e crenças organizacionais decorre em grande parte de obrigações sociais.
- **Pilar Cultural-Cognitivo:** aspectos cognitivos (ou culturais) das instituições, as quais incorporam símbolos, palavras, sinais, gestos, as regras e estruturas culturais que guiam o entendimento da natureza da realidade e os quadros de referência através dos quais o significado é desenvolvido. Esses aspectos institucionais formam uma base de legitimidade culturalmente apoiada e conceitualmente correta, a qual, em alguns casos, pode se tornar inquestionável.

Quadro 3 - Resumo dos pilares institucionais.

	Pilar Regulativo	Pilar Normativo	Pilar Cognitivo
<i>Base de conformidade</i>	Diligência	Obrigação social	Entendimento compartilhado
<i>Base da ordem</i>	Regras regulatórias	Expectativas vinculativas	Esquema constitutivo
<i>Mecanismos</i>	Coercitivo	Normativo	Mimético
<i>Lógica</i>	Instrumental	Apropriação	Ortodoxia
<i>Indicadores</i>	Regras Leis Sanções	Certificação Acreditação	Prevalência, Isomorfismo

<i>Efeitos</i>	Medo de culpa/ Inocência	Vergonha/ Honra	Certeza/ Confusão
<i>Base da legitimidade</i>	Sancionada legalmente	Governada moralmente	Sustentada culturalmente

Fonte: Adaptado de Scott (2014).

Inserido aos pilares institucionais, é possível identificar alguns fatores institucionais previamente apresentados pela literatura. No pilar regulativo, os fatores institucionais encontrados foram: a) Políticas públicas e subsídios do governo para crescimento do empreendedorismo, que se referem às ações governamentais que fomentem e facilitem o desenvolvimento de pequenos negócios, com flexibilização fiscal, benefícios legais entre demais subsídios (FARASHAH, 2015); b) Investimento federal em P&D, o qual se refere ao investimento do governo em pesquisa e desenvolvimento (FUENTELESAZ; MAICAS; MONTERO, 2018); c) Leis e regulação, que são os impostos e outras regulamentações governamentais que são aplicadas a empresas novas e em crescimento em um maneira previsível e consistente (FARASHAH, 2015).

Já em relação ao pilar normativo, foram destacados os seguintes fatores institucionais: a) Autoridade de classe, que se refere a predominância de uma determinada classe de profissionais como definidora e coordenadora de ações no contexto profissional (CARONNA, 2014); b) Liberdade de troca de informações, que se refere ao compartilhamento de informações entre empresas do mesmo setor (FUENTELESAZ; MAICAS; MONTERO, 2018); c) Localização da empresa, a qual significa que a localização da empresa na sua fase inicial pode impactar os primeiros resultados da organização (CAPELLERAS; HOXHA, 2010).

Como também, foram destacados os fatores institucionais do Pilar Cultural-cognitivo: a) Educação, que se refere ao contexto de formação para o empreendedorismo, tanto formal, quanto informal (FUENTELESAZ; MAICAS; MONTERO, 2018); b) Status profissional, que significa o alto nível de status e respeito são importantes para fomentar o empreendedorismo (FARASHAH, 2015); c) Redes de apoio, que são os grupos sociais, familiares ou amigos que se demonstram presentes como apoiadores dos empreendedores (ARASTI et al., 2012).

2.4.1 Teoria Institucional aplicada na área da saúde

Em uma pesquisa empírica, Berger e Köhn (2020) buscaram entender como as instituições informais, em conjunto com as práticas de inovação de um país explicam o *valuation*⁴ de *startups* em estágios iniciais, no contexto de *venture capital*⁵. Os resultados do estudo demonstraram que a origem do sistema jurídico de um país, a cultura e a capacidade de inovação desempenham um papel crucial no *valuation* das *startups*. Um exemplo, é a combinação de um sistema de *common law*⁶ com altos níveis de inovação no país, como é o caso dos EUA, Israel e Japão, que explica as altas avaliações de *startups* em estágio inicial. Assim, demonstram que o contexto institucional de uma nação influencia diretamente na avaliação financeira desses negócios nascentes (BERGER E KÖHN, 2020).

No ponto de vista aplicado ao contexto da saúde, percebe-se que esse segmento apresenta uma forte estrutura institucional que guia a atuação das organizações nesse setor. O estudo de Gastaldi et al. (2019), exemplifica isso. Por meio de uma modelagem inspirada na Teoria Institucional, esse estudo reuniu novas evidências sobre a interação entre os mecanismos organizacionais e individuais que afetam o uso continuado do Prontuário Médico Eletrônico em hospitais. Os autores apontaram como principal resultado: o papel predominante desempenhado por mecanismos racionais de nível individual e a interação com as expectativas organizacionais, como sendo o único fator institucional que afetava o uso continuado por meio de efeito direto de fatores institucionais e individuais sobre o uso de TICs por indivíduos nas organizações e o efeito mediado, pela percepção individual da facilidade de uso e utilidade do uso de TICs neste contexto (GASTALDI et al., (2019).

O estudo de Daniel et al., (2014), também apresenta uma lógica similar, em que os autores analisaram como os fatores institucionais influenciavam a implantação de Sistemas de Informação em Saúde por Secretarias Estaduais de Saúde do Brasil e identificaram a influência dos fatores ambientais, sejam eles de cunho coercitivo, normativo e mimético, na tomada de decisão do uso das TICs em governos. Dessa forma, foram encontrados vários fatores institucionais que impactam de forma

⁴ Processo de avaliação do valor financeiro no Mercado de uma startup.

⁵ Financiamento de PMEs por investidores que buscam empresas com um alto potencial de crescimento.

⁶ Sistema jurídico utilizado por algumas nações.

exógena o ambiente da implantação de uma tecnologia e que influenciaram a sua adoção na prática, no contexto da saúde.

Ainda no contexto da saúde brasileira, o estudo de Vieira e Vilarinho (2004), visou compreender, à luz da Teoria Institucional, o desenho da saúde suplementar no Brasil. Os autores demonstraram que o campo apresenta uma estrutura isomórfica com elevado grau de interação e um sistema de crenças e valores definido, que se consolidaram ao longo do tempo, no bojo de um conjunto de ações do Estado voltado à sistematização do provimento de serviços de saúde à população brasileira.

Conectado ao contexto de *health techs*, Beaulieu et al., (2018), analisaram, à luz da Teoria Neo-institucional, os estágios do surgimento de uma *startup*. Em cada etapa de análise, os autores identificaram um processo institucional predominante, sendo eles:

- (a) **Dissociação**, que relata o período que o empreendedor passa atuando com a sua lógica atual de concepção de mercado, enquanto desenvolve uma nova baseada em conceitos diferentes. Ou seja, é o período transição de entendimento de atuação de mercado do empreendedor.
- (b) **Influência do campo organizacional**, que relata o período em que empreendedor projeta uma nova forma organizacional para desenvolver sua nova tecnologia enquanto avalia os modelos de outros atores em um processo de criação iterativa.
- (c) **Busca de legitimação**, que é o período que se caracteriza pela ação do empreendedor em formar vínculos com parceiros experientes, além de promover o networking como atividade central (BEAULIEU et al., 2018).

Segundo Beaulieu et al., (2018) esse processo de três etapas leva à construção social e ao surgimento da empresa de tecnologia da saúde, o que levará a empresa ao sucesso ou fracasso comercial dentro de seu campo organizacional. Visto essa sustentação teórica, este estudo visou construir um *framework* conceitual para elucidar a conexão das temáticas apresentadas, bem como para reforçar a importância de estudar o contexto dos modelos de negócios de *health techs* pela ótica da Teoria Neo-institucional.

2.5 SÍNTESE CONCEITUAL E PROPOSTA DE *FRAMEWORK* INICIAL

A seguir apresenta-se no (Quadro 4), que resume os principais construtos considerados neste estudo, do ponto de vista teórico.

Quadro 4 - Resumo dos construtos do estudo.

CONSTRUTO/ CONCEITO	SUBCONSTRUTO	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA
EMPREENDEDORISMO DIGITAL		A busca por novas oportunidades empreendedoras apresentadas pelas novas mídias e tecnologias digitais.	(DAVIDSON e VAAST, 2010)
MODELO DE NEGÓCIOS		A lógica com que uma empresa cria e colhe valor.	(OSTERWALDER, 2004)
	Proposta de Valor	O conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico.	(OSTERWALDER; PIGNEUR 2010)
LEGITIMIDADE		A percepção ou pressuposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições.	(SUCHMAN, 1995)
	Legitimidade de mercado	Para estabelecer ou manter seus direitos ou qualificações para operar em um mercado específico.	(DACIN et al., 2007)
	Legitimidade relacional	Para melhorar sua legitimidade relacional, isto é, sua percepção de dignidade perante outras empresas;	(DACIN et al., 2007)
	Legitimidade social	Para conquistar legitimação social, uma empresa pode realizar alianças estratégicas em ambientes institucionais, como: defesa do consumidor, grupos, organizações comunitárias, associações profissionais etc).	(DACIN et al., 2007)
	Legitimidade de investimentos	Refere-se ao papel de uma aliança para legitimar a realização das atividades de negócios	(DACIN et al., 2007)

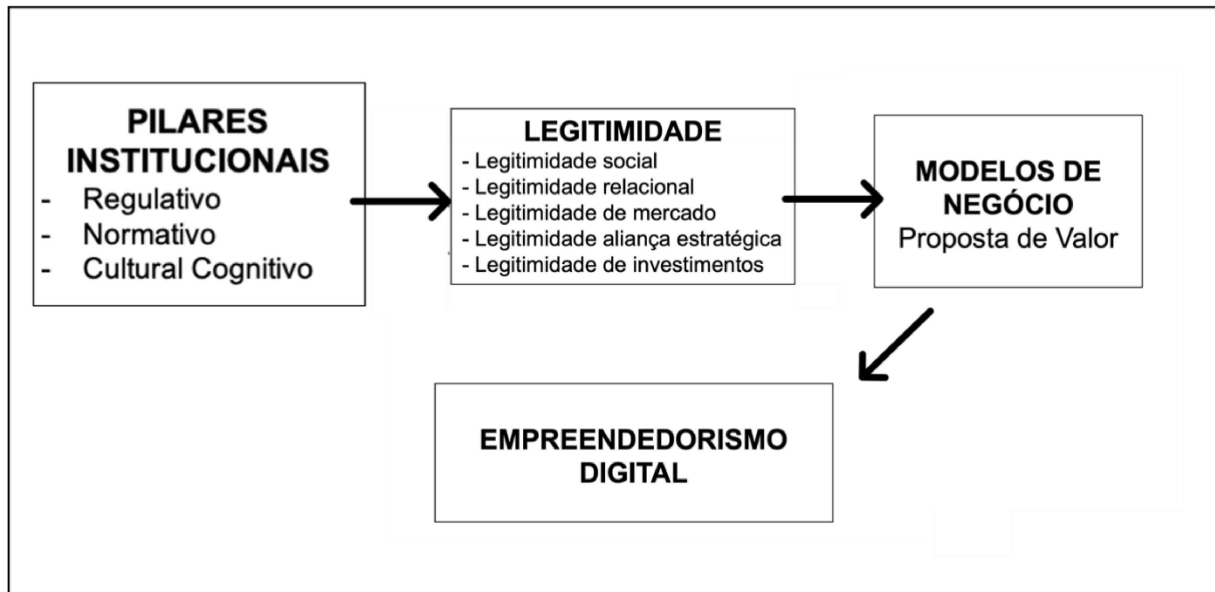
		de uma empresa aos olhos de pessoas de dentro da empresa, como o conselho de diretores, executivos, capitalistas de risco e acionistas.	
	Legitimidade de aliança estratégica	Para garantir o sucesso dos negócios, sob certas condições, são utilizadas a validade ou adequação das alianças estratégicas como uma forma de transação comercial, bem como um mecanismo de entrada no mercado ou aprendizado organizacional e, portanto, pode ser empregado por empresas motivadas a estabelecer essa relação.	(DACIN et al., 2007)
PILAR CULTURAL-COGNITIVO	Aspectos cognitivos (ou culturais) das instituições, as quais incorporam símbolos, palavras, sinais, gestos e as regras e estruturas culturais que guiam o entendimento da natureza da realidade e os quadros de referência através dos quais o significado é desenvolvido.		(SCOTT, 2014)
	Educação	Contexto de formação para o empreendedorismo, tanto formal quanto informal	(FUENTELESAZ; MAICAS; MONTERO, 2018)
	Status profissional	Alto nível de status e respeito são importantes para fomentar o empreendedorismo.	(FARASHAH, 2015)
	Redes de apoio	Grupos sociais, familiares ou amigos que se demonstram presentes como apoiadores dos empreendedores.	(ARASTI et al., 2012)
PILAR REGULATIVO	Aspectos regulativos das instituições assumem a forma de regulamentos e leis que orientam as ações e perspectivas organizacionais, por exemplo, por coerção ou ameaça de sanções governamentais.		(SCOTT, 2014)
	Políticas públicas. e subsídios do	Ações governamentais que fomentem e facilitem	(FARASHAH, 2015)

	governo para crescimento do empreendedorismo	o desenvolvimento de pequenos negócios, com flexibilização fiscal, benefícios legais entre demais subsídios.	
	Investimento federal em P&D	Investimento do governo em pesquisa e desenvolvimento.	(FUENTELESAZ; MAICAS; MONTERO, 2018)
	Leis e regulação	Impostos e outras regulamentações governamentais que são aplicadas a empresas novas e em crescimento em um maneira previsível e consistente.	(FARASHAH, 2015)
PILAR NORMATIVO	Aspectos normativos (ou sociais) das instituições. Geralmente tomam a forma de regras práticas, padrões ocupacionais e currículos educacionais. Sua capacidade de orientar ações e crenças organizacionais decorre em grande parte de obrigações sociais.		(SCOTT, 2014)
	Autoridade de classe	Predominância de uma determinada classe de profissionais como definidora e coordenadora de ações no contexto profissional.	(CARONNA, 2014)
	Liberdade de troca de informações	Compartilhamento de informações entre empresas do mesmo setor.	(FUENTELESAZ; MAICAS; MONTERO, 2018)
	Localização da empresa	A localização da empresa na sua fase inicial pode impactar os primeiros resultados da organização.	(CAPELLERAS; HOXHA, 2010)

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Tendo sido definidos os principais construtos, a partir da revisão da literatura, é proposto um *framework* conceitual para demonstrar como se dão as conexões entre esses conceitos. Assim, o *framework* estruturado na (Figura 5) foi baseado no modelo de Ngoasong (2018), mas com adaptações ao contexto desta pesquisa, focando essencialmente os pilares institucionais que influenciam a legitimidade de novos empreendimentos digitais e seus modelos de negócios, afetando, conseqüentemente,

as possibilidades de empreendedorismo digital, representado nesta pesquisa pelas *startups - health techs*.

Figura 5 - *Framework* conceitual do estudo.

Fonte: Desenvolvido pela autora e adaptado de Ngoasong (2018).

A compreensão deste *framework*, inicia-se com a relação dos fatores institucionais inseridos aos pilares – regulativo, normativo e Cultural-Cognitivo (SCOTT, 2014). Os pilares institucionais podem ser compreendidos como parte das chamadas forças exógenas apontadas por Osterwalder (2004) que afetam a construção dos modelos de negócios. Todavia, para que um novo modelo de negócio possa ser implementado e obter sucesso, ele precisa antes ser legítimo no contexto institucional no qual é proposto. Por isso, o *framework* ilustra a relação do construto de legitimidade entre os pilares institucionais e os modelos de negócio, visto que os pilares não afetam diretamente a construção do modelo de negócio, mas sim o seu processo de legitimidade.

O tema de legitimidade será estudado pela lógica da legitimidade de mercado, relacional, social, de investimento e de aliança estratégica (DACIN et al., 2007), visto que a legitimidade é crucial para a implementação de modelos de negócio, pois o ato de legitimação caracteriza-se pela percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições (SUCHMAN, 1995).

A última relação, entre modelos de negócio e o empreendedorismo digital ilustra que somente com a devida implementação de um modelo de negócio legitimado no contexto institucional, o empreendedorismo digital torna-se viável.

Portanto, para que um novo modelo de negócio possa ser implementado e obter sucesso, ele precisa antes ser legítimo no contexto institucional no qual é proposto. Assim, não basta a aplicação das tecnologias para criar e implementar propostas de valor para modelos de negócios que promovam o empreendedorismo digital, se não houver a adequação e legitimação desses modelos no contexto institucional, no caso desta pesquisa, do setor de saúde.

3 MÉTODO DE PESQUISA

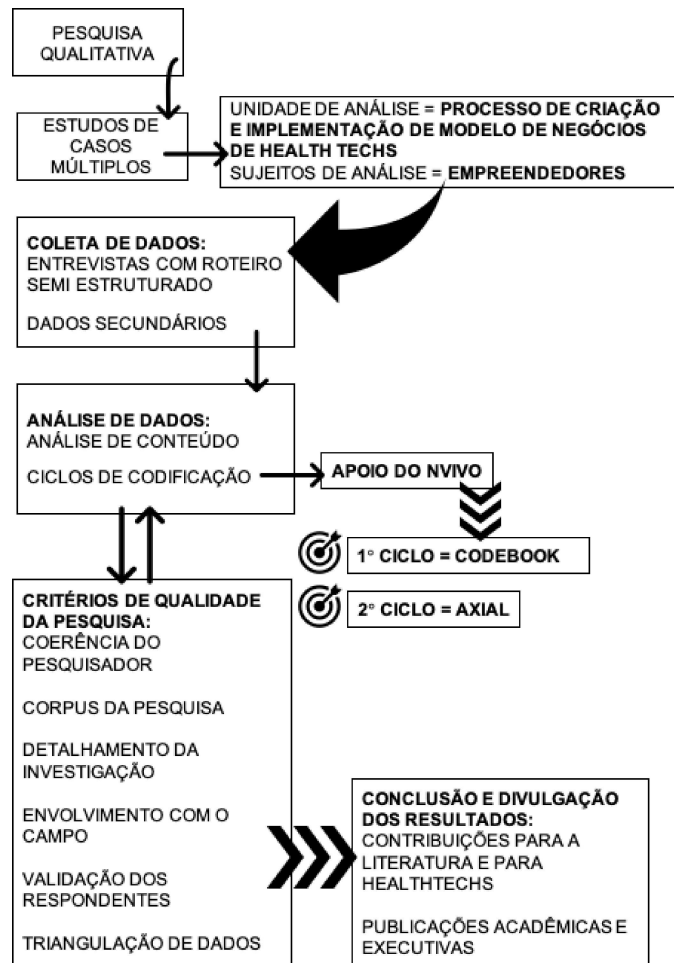
Esse capítulo visa apresentar o método do estudo. Inicialmente será apresentada a estratégia de pesquisa, em seguida as unidades de estudo, os instrumentos de coleta de dados e como esta pesquisa foi realizada, e, por fim as técnicas de análise dos dados.

3.1 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Visto o foco deste estudo, que é compreender a influência dos fatores institucionais na criação e implementação de modelos de negócio de *health techs* brasileiras sob a lente da Teoria Neo-institucional, o posicionamento metodológico da pesquisa apresenta-se como qualitativo e exploratório. Pesquisas que adotam estratégias nesse viés se caracterizam pela investigação de casos ou fenômenos em que as condições contextuais não são conhecidas ou controladas e caracterizam-se pelo aprofundamento intensivo e detalhado de uma determinada entidade, bem como visam investigar um assunto, até então pouco estudado (COUTINHO et al., 2002; STAKE, 1999; GIL, 2008).

Dessa forma, o método adotado foi o de estudo de casos múltiplos (YIN, 2015), uma vez que foram abordados acontecimentos contemporâneos, sem haver a interferência do pesquisador, isto é, realizou-se uma pesquisa naturalística (YIN, 2015). Para ilustrar o método adotado neste estudo, foi desenvolvido um desenho de pesquisa que demonstra todas as ações que foram realizadas (Figura 6).

Figura 6 - Desenho de Pesquisa.



Fonte: desenvolvido pela autora

A partir da escolha do método e do direcionamento da pesquisa, foi desenvolvido o protocolo de estudo de caso, que teve a validação de três especialistas acadêmicos, pesquisadores da área de negócios e tecnologia para direcionar de maneira mais assertiva o presente estudo. Cada especialista apontou pontos de melhoria na estruturação do protocolo, bem como no roteiro de entrevista, e após foram feitas as melhorias necessárias (APÊNDICE A).

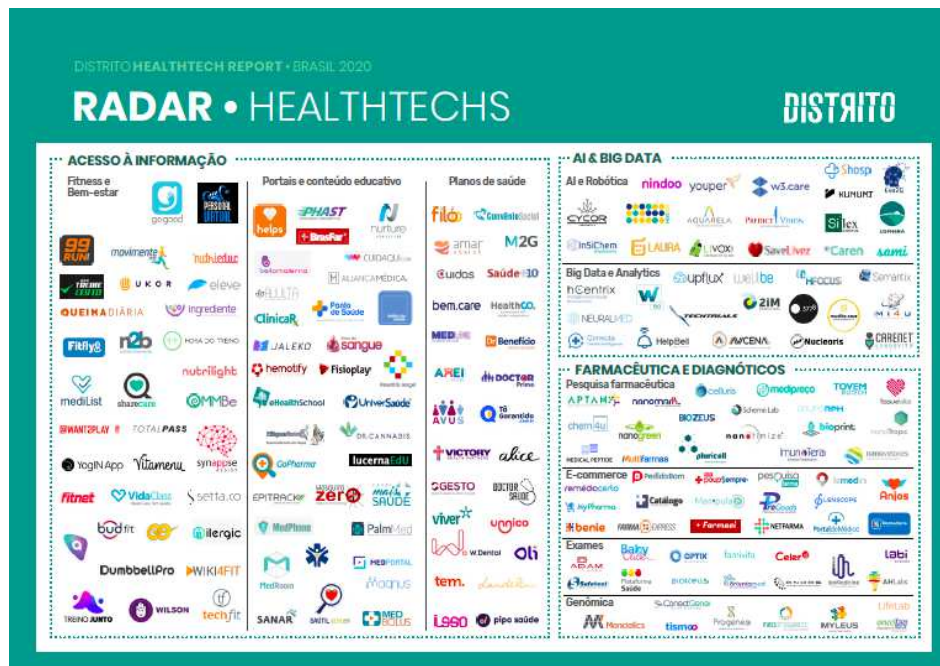
3.2 UNIDADES DE ESTUDO

O estudo de casos múltiplos foi realizado em doze (12) *health techs* brasileiras localizados em diferentes regiões do Brasil. A unidade de análise do estudo foi o processo de criação e implementação de modelo de negócios dessas *health techs*. Entende-se como *startup* uma organização nascente, em busca de um modelo de negócio escalável, recente e lucrativo (BLANK e DORF, 2014). Já as *health techs* são *startups* que atuam no setor da saúde e oferecem soluções baseadas em tecnologia para esse setor.

Segundo a Abstartups (2018), o ciclo de vida das *startups* é dividido em quatro etapas, sendo eles: ideação, operação, tração e *scale-up*. As empresas selecionadas para este estudo se encontram no estágio de operação, sendo a fase em que a empresa já está operando no mercado e possui clientes pagantes. Foram escolhidas *startups* neste estágio, visto o objetivo do estudo, que é compreender a influência dos fatores institucionais na criação e implementação de modelos de negócio de *health techs* brasileiras. *Startups* nesse estágio ainda estão em processos iniciais de desenvolvimento e validação dos seus modelos de negócios e possuem mais facilidade em “pivotar” o modelo, caso identifiquem uma barreira ou uma nova oportunidade, sendo que, no caso desta pesquisa, o interesse recaiu sobre os aspectos institucionais que influenciaram o modelo de negócio da empresa tanto durante a criação quanto na implementação do modelo. Os sujeitos de pesquisa deste estudo foram os empreendedores ou gestores das empresas.

3.3 COLETA DE DADOS

A seleção das empresas foi inicialmente feita por meio de um mapeamento desenvolvido pela pesquisadora a partir do Mapeamento de *Health techs* da Distrito *Health tech* Report (RADAR *HEALTH TECHS*, 2020), conforme a (Figura 7) que ilustra uma das páginas da pesquisa, que identificou 542 *startups* ativas em 2020:

Figura 7 - Radar *Health techs* Distrito.

Fonte: Distrito Health tech Report

Por meio desse mapeamento, foram contatadas 48 *startups*. Inicialmente foram selecionadas empresas de subáreas distintas da saúde que já tinham uma presença mais significativa no mercado, ou seja, que já tinham aparecido em canais de notícias sobre empreendedorismo, por exemplo. Após isso, 27 empresas retornaram falando que não desejavam participar do estudo ou não poderiam participar por causa de disponibilidade de agenda; 16 empresas ficaram de dar retorno e também não responderam. Assim, deste mapeamento, apenas 5 *startups* foram entrevistadas. O contato com essas empresas se deu ou pelo e-mail oficial da organização, ou *Instagram* ou *WhatsApp*. Após isso, foi realizado um mapeamento de *startups* que estavam presentes em *hubs* ou incubadoras de inovação. Os dados para contato com as empresas foram encontrados nos sites dessas entidades, com isso foi possível encontrar mais 3 *startups* participantes, sendo 2 membros da Associação Brasileira de *Startups* de Saúde. As outras 4 participantes foram encontradas e contatadas por buscas em redes sociais feitas pela pesquisadora. Dessa forma, foram entrevistadas 12 empresas para o desenvolvimento do estudo. Para identificar se as empresas estavam na etapa de operação, foi analisado o site da empresa, identificando a venda de produtos, redes sociais para analisar se já havia movimentações como depoimento

de clientes e até mesmo comentários que demonstrassem a operação da startup e também notícias na imprensa, as quais também relatavam a operação da empresa.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado, tendo como foco o principal o empreendedor e/ou gestor de cada empresa. Segundo Kauark et al., (2010), entrevistas desse viés permitem indagações, detalhamentos e intervenções realizadas por parte do pesquisador, para melhor aprofundamento do assunto. As entrevistas realizadas foram gravadas com áudio, com consentimento e autorização prévia dos entrevistados conforme as normas prescritas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (APÊNCIDE A – incluso no protocolo de estudo de caso).

Cada entrevista foi guiada pelo roteiro de pesquisa incluso ao protocolo de estudo de caso. O roteiro, validado previamente pelos especialistas, teve 11 perguntas demográficas e 25 perguntas relacionadas ao negócio da *health tech*. As entrevistas duraram em média 56 minutos. No (Quadro 5) apresenta-se o detalhamento das entrevistas e o perfil dos entrevistados:

Quadro 5 - Empresas entrevistadas.

Foco de atuação da <i>Health tech</i>	Localização da empresa	Código de identificação do entrevistado	Cargo Entrevistado	Meio de realização da entrevista	Duração
Aplica Nanotecnologia em tecidos Inteligentes Antimicrobianos com Nanotecnologia	Novo Hamburgo - RS	E1	Chefe Executivo de Inovação e representante legal da empresa	Zoom	00:40:09
Desenvolvimento de proteínas com biotecnologia	São Paulo - SP	E2	Chefe Científica	Zoom	00:46:24
Plataforma de consultas médicas via telemedicina	São Paulo - SP	E3	Diretora de Operações	Zoom	00:50:22
Plataforma de atendimento de enfermagem, uber das enfermeiras.	Novo Hamburgo - RS	E4	Responsável pela Gestão e Tecnologia	Zoom	00:49:16
Software de análise de dados para planos de saúde	São Paulo - SP	E5	COO e Co-Fundador	Zoom	01:36:27
Prontuário eletrônico para pediatras	Belém do Pará - PA	E6	CEO	Zoom	01:03:16
Prontuário eletrônico para	Campinas - SP	E7	CEO e Fundador	Zoom	01:22:49

profissionais de saúde mental					
Plataforma de consultas médicas via telemedicina	Passo Fundo - RS	E8	CEO	Zoom	01:29:45
Plataforma de consultas médicas via telemedicina	Novo Hamburgo - RS	E9	Diretor comercial	Zoom	00:27:46
Produto de IoT para fisioterapeutas	Florianópolis - SC	E10	Responsável por Sucesso do Cliente, Vendas, Marketing e P & D.	Zoom	00:39:27
Plataforma de consultas médicas via telemedicina	Joinville - SC	E11	CEO	Zoom	01:05:00
Plataforma de cursos online para estudantes de medicina	Recife - PE	E12	Co-fundador	Zoom	00:26:15
TOTAL			12		11:16:56

Fonte: Dados da pesquisa.

A fim de contribuir para a confiabilidade do estudo, foram realizadas ações de triangulação de dados, isto é, a busca de diferentes fontes para confirmar os dados coletados nas entrevistas. A triangulação é um processo que utiliza múltiplas perspectivas para clarificar significados, na medida em que observações adicionais podem ser úteis na revisão da interpretação do investigador (STAKE, 1999). Foram utilizadas como fontes adicionais de dados: notícias de sites especializados em *startups* de saúde; site institucional das empresas; legislações relativas aos segmentos de atuação das empresas pesquisadas; normas dos conselhos e associações de classe da área da saúde relacionadas com as atividades/modelos de negócio das empresas pesquisadas. A (Tabela 1) ilustra a quantidade de materiais extras que foram analisados.

Tabela 1 - Materiais extras para triangulação de dados.

Fontes secundárias	Quantidade de arquivos
Sites das empresas	12
Leis, normas, regulações	10
Notícias sobre as empresas no segmento da saúde	39
TOTAL	61

Fonte: Coletado pela pesquisadora

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica utilizada para analisar os dados obtidos foi escolhida a análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Conforme Bardin (1977), essa técnica pode ser compreendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Além disso, a análise de conteúdo auxilia a compreender de maneira aprofundada o foco de análise deste estudo (BARDIN, 1977). Uma das etapas fundamentais dessa análise é a de codificação, que pode utilizar diferentes procedimentos para compreender e sistematizar o significado das comunicações.

Realizou-se uma codificação em ciclos, como sugerida por Miles et al., (2014), em que a codificação é dividida em dois ciclos principais. No primeiro ciclo a codificação foi dedutiva, ou baseada em teoria (SALDAÑA, 2009), e teve como categorias os construtos identificados a partir da revisão da literatura, já apresentados no (Quadro 4). Estes foram organizados e descritos em um *codebook* (livro de códigos). O *codebook* foi estruturado dentro do protocolo de estudo de casos (APÊNDICE B).

A seguir, o segundo ciclo de codificação foi axial, procurando compreender as relações entre as categorias, adicionando novas categorias, caso fosse necessário, de acordo com os dados coletados (SALDAÑA, 2009). Esse processo de análise por codificação foi realizado com o apoio do software NVivo e as categorias foram adicionadas como “nós de tema” no software. Para garantir a qualidade da presente pesquisa, foram realizadas algumas ações que influenciam nesse aspecto. O (Quadro 6) foi desenvolvido a partir de Souza Neto et al., (2019) com adaptação da pesquisadora, e demonstra os fatores considerados como critérios de qualidade de pesquisa.

Quadro 6 - Critérios de qualidade do estudo.

Categoria	Descrição	Estratégias possíveis	Ações da Pesquisadora
Coerência do pesquisador	Coerência e a clareza do posicionamento do	Adequação do referencial, análise comparativa constante, coerência estrutural,	<i>A pesquisadora deixou claro no desenvolvimento do estudo a sua conexão ativa com o contexto de health techs e usou diversas fontes</i>

	pesquisador na pesquisa	estabelecimento de coerência, esclarecimento do viés do pesquisador, reflexividade.	<i>e dados externos para validar as informações da pesquisa, bem como mitigar informações que possam ser compreendidas como conflito de interesse.</i>
Construção do corpus da pesquisa	Representatividade dos dados e tamanho da amostra.	Amostra teórica, casos negativos, indução analítica, máxima variação.	<i>Foram analisados 12 casos, de empresas brasileiras localizadas em diferentes regiões do país.</i>
Descrição detalhada da investigação	Descrição clara dos procedimentos realizados (coleta, análise e interpretação dos dados)	Descrição densa e rica, procedimento de codificação, trilha de auditoragem.	<i>Os procedimentos foram detalhados na sessão de métodos, trazendo todos os pontos trabalhados durante o estudo. Descrição das falas dos entrevistados auxiliam a compreensão do contexto de pesquisa e dados de campo.</i>
Envolvimento com o campo	Engajamento do pesquisador na coleta dos dados.	Coleta de dados grossos, envolvimento prolongado com o campo, estabelecimento da autoridade do pesquisador, observação persistente, riqueza dos dados, tempo de amostra.	<i>A pesquisadora era co-fundadora de uma startup da área da saúde, assim já possui um contato diário com o setor.</i>
Validação dos respondentes	Validação dos resultados com os participantes/ informantes da pesquisa.	Checagem pelos membros, checagem pelos participantes, validação dos participantes, validação dos respondentes.	<i>Após a finalização da análise de dados, será desenvolvido um relatório a ser enviado para cada participante do estudo antes da publicação final dos resultados.</i>
Validação por pesquisadores	Revisão das análises e resultados por atores internos e/ou externos à pesquisa.	Auditoria de confirmabilidade, auditoria de dependabilidade, auditoria de expert, auditoria externa, exame por pares, validação pelos pares	<i>Validação por especialistas dos resultados e interpretações da pesquisa em apresentação ao grupo de pesquisa CNPq UBI Business e ao Grupo de Pesquisa NETs, da USP antes da elaboração final da dissertação, no dia 14 de abril de 2021.</i>
Triangulação	Uso de múltiplas e diferentes fontes, métodos, investigadores e teorias.	Comparação da amostra com dados demográficos, coleta de materiais adequados, divisão dos investigadores, triangulação, técnicas de entrevista.	<i>A triangulação de dados foi realizada para a confirmação e complementação dos dados com diferentes fontes, sendo elas:</i> <ul style="list-style-type: none"> - entrevistas; - notícias de sites especializados em health techs; - site institucional das empresas; - legislações relativas aos segmentos de atuação das empresas pesquisadas;

			<i>- normas dos conselhos e associações de classe da área da saúde relacionadas com as atividades/modelos de negócio das empresas pesquisadas.</i>
--	--	--	--

Fonte: desenvolvido pela autora.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente seção visa apresentar os principais resultados encontrados no estudo por meio de entrevistas e de fontes secundárias. Esta seção está separada em duas partes, a primeira subseção será dedicada a explicar a influência dos fatores institucionais na criação de modelo de negócio e a segunda subseção sobre a implementação dos modelos de negócio.

4.1 VISÃO GERAL DOS CASOS E DA ANÁLISE

O presente trabalho apresentou como base teórica o desenvolvimento de um *framework* com os principais construtos trabalhados, que foi baseado no modelo de Ngoasong (2018), mas com adaptações ao contexto desta pesquisa. Assim, o estudo visou responder a seguinte pergunta de pesquisa: como fatores institucionais afetam a criação e implementação de modelos de negócio de *health techs*?

Como achados iniciais foi identificado que as empresas dos 12 estudos de casos múltiplos analisados apresentaram diferentes estruturas de negócio. Também foi constatado que mesmo que todas as *startups* estejam na etapa operacional (ABSTARTUPS, 2018) elas apresentam características diferentes, com algumas em fases mais iniciais de sua operação, demonstrando mais ênfase na etapa de criação do modelo de negócio (7 empresas) e outras em fases mais avançadas, já demonstrando ênfase na etapa de implementação do modelo de negócio (5 empresas). A fim de descrever os casos do estudo, o (Quadro 8) visa destacar as principais características de cada empresa:

Quadro 7 - Características das empresas do estudo.

Empresa	Fase da empresa	Ano de Fundação da empresa	Número de funcionários	Localização da empresa	Atuação geográfica
E1	Implementação do modelo de negócio	2018	0 funcionários CLT	Novo Hamburgo RS	Nacional

E2	Implementação do modelo de negócio	2018	12 CLT	São Paulo - SP	Nacional
E3	Implementação do modelo de negócio	2017	30 (terceirizados)	São Paulo - SP	São Paulo, Rio de Janeiro e Curitiba e com Telemedicina Nacional
E4	Criação do modelo de negócio	2018	4 sócios apenas	Novo Hamburgo - RS	Região Metropolitana POA - RS
E5	Implementação do modelo de negócio	2016	20 CLT	São Paulo - SP	Nacional
E6	Criação do modelo de negócio	2018	1 (terceirizado)	Belém do Pará - PA	Nacional
E7	Criação do modelo de negócio	2019	3 sócios e 1 terceirizado	São Paulo - SP	Nacional com atividades iniciais em Portugal
E8	Criação do modelo de negócio	2020	1 sócio 0 funcionários	Passo Fundo - RS	Nacional
E9	Criação do modelo de negócio	2020	5 funcionários	Novo Hamburgo - RS	São Paulo, Minas Gerais, Paraná e RS.
E10	Implementação do modelo de negócio	2018	5 sócios, 2 estagiários	Florianópolis - SC	Nacional
E11	Criação do modelo de negócio	2020	3 sócios	Joinville - SC	Pará

E12	Criação do modelo de negócio	2020	2 sócios	Recife - PE	Nacional
-----	------------------------------	------	----------	-------------	----------

Fonte: dados da pesquisa.

Foi identificado que os modelos de negócio escolhidos pelas *startups* se apresentaram de formas distintas, ou seja, mostrando diferentes formas de criar e colher valor no mercado (OSTERWALDER, 2004). As empresas desse estudo apresentaram como foco de segmentação de mercado, a lógica B2B2C (*Business to business to consumer*) que significa a realização de vendas tanto para empresas quanto para o consumidor final, e também a lógica B2B (*Business to business*) que são vendas de empresas para empresas.

A segmentação B2B2C reflete o modelo de negócio mais presente nas empresas em estudo, que é o de *marketplace*, que devido aos modelos serem aplicados ao contexto digital também pode ser entendido como *e-marketplace*, que é um modelo de negócio online baseado na intermediação entre compradores e vendedores que possibilitam a comercialização por meio de sua plataforma (CAMPOS et al, 2015). Já na segmentação B2B os modelos de negócio são mais distintos, como: SaaS, beneficiamento de produtos e desenvolvimento de produtos.

O (Quadro 8) apresenta um resumo dos aspectos identificados quanto ao modelo de negócio das empresas, contendo também uma análise da pesquisadora, visto que alguns entrevistados apresentaram dificuldades em descrevê-lo.

Quadro 8 - Modelos de negócio das empresas do estudo.

Empresas	Solução ofertada	Foco de atuação	Modelo de negócio descrito pela startup	Entendimento da pesquisadora	Proposta de valor
E1	Aplica Nanotecnologia em tecidos Inteligentes Antimicrobianos com Nanotecnologia	B2B	Lean Startup Vision	Beneficiamento de produtos	Cuidar da vida das pessoas, promovendo bem-estar, saúde, sustentabilidade e economia por meio da nanotecnologia – Site da empresa

E2	Desenvolvimento de proteínas com biotecnologia	B2B	Laboratório de pesquisa de proteína	Desenvolvimento de produtos	Acelerar e poder ajudar os cientistas a conseguirem chegar nas descobertas deles mais rápido – Entrevistada E02
E3	Plataforma de consultas médicas via telemedicina	B2B2C	Marketplace pautado em economia compartilhada	Marketplace	Democratização de acesso à saúde – Entrevistado E03
E4	Plataforma de atendimento de enfermagem, uber das enfermeiras.	B2B2C	Plataforma multilateral	Marketplace	Levar aos domicílios atendimento de enfermagem de alta qualidade - Notícia sobre a empresa
E5	Software de análise de dados para planos de saúde	B2B	SaaS	SaaS	Geração de informação inteligente para melhorar a tomada de decisão tanto na operação quanto para melhor jornada de saúde do paciente – Entrevistada E5
E6	Prontuário eletrônico para pediatras	B2B	Assinatura de software	SaaS	Tornar o acompanhamento da saúde infantil mais eficiente, acessível e de qualidade, fornecendo ferramentas tecnológicas e informações que apoiem os pais e profissionais a cuidarem de forma preventiva da saúde infantil, gerando adultos mais saudáveis no futuro! – Site institucional da empresa
E7	Prontuário eletrônico para profissionais de saúde mental	B2B	SaaS	SaaS	Fazer com que o profissional da saúde possa experimentar um aumento na adesão ao tratamento gerando uma qualidade de vida maior para o seu paciente com

					transtornos mentais e emocionais - Entrevistado E7
E8	Plataforma de consultas médicas via telemedicina	B2B2C	Marketplace	Marketplace	Serviços de telemedicina para aproximar médicos e pacientes – Entrevistado E08
E9	Plataforma de consultas médicas via telemedicina	B2B2C	Não soube descrever	Marketplace	Prestar serviço de Telemedicina através da alta tecnologia de criptografia, oferecendo aos pacientes segurança, rapidez e os melhores profissionais da área da saúde, tudo em uma só plataforma. - Entrevistado E9
E10	Produto de IoT para fisioterapeutas	B2C	Modelo B2C	E-commerce	Trazer Tecnologias para medição de grandezas físicas e humanas de forma objetiva e consequentemente melhorar a rotina do profissional da área da saúde – Entrevistado E10
E11	Plataforma de consultas médicas via telemedicina	B2B2C	Não soube descrever	Marketplace	A gente facilita a vida das pessoas que querem buscar o serviço médico, sem ter a obrigatoriedade de ir em um serviço médico – Entrevistado E11
E12	Plataforma de cursos online para estudantes de medicina	B2C	Venda de ingressos	E-commerce	Trazer o conhecimento em Inovação de saúde que eu acho que é um algo muito escasso. – Entrevistado E12

Fonte: dados da pesquisa

Além disso, nessa tabela também é possível identificar as propostas de valor dessas empresas, pois a principal lente de análise escolhida para entender a lógica de modelo de negócio foi a proposta de valor, que conforme Osterwalder e Pigneur (2010) significa o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento

de cliente específico. Com isso, um aspecto que foi constatado é que a proposta de valor é algo muito conectado ao perfil dos empreendedores, ou seja, questões muito alinhadas aos objetivos de vida do próprio empreendedor, àquilo que faz sentido para eles, as dores que percebem existir no contexto no qual atuam.

Visto a problemática desta pesquisa, que visa entender como fatores institucionais afetam a criação e implementação de modelos de negócio de *health techs*, foi constatado que fatores ligados aos pilares institucionais cultural-cognitivo, normativo e regulativo estão imbricados e presentes em todas as etapas do negócio, porém alguns se destacam mais em diferentes momentos. Além disso, foi identificado uma maior incidência de excertos encontrados na etapa de implementação, visto que os empreendedores já estavam inseridos no campo e detalhavam mais informações. Foi identificado que o número de respondentes e fontes de dados que mencionaram cada pilar, ressaltou mais o pilar regulativo, visto que foram utilizadas diferentes fontes externas para validarem as legislações e regulações apresentadas. A (Tabela 2), visa demonstrar a quantidade de excertos codificados em cada pilar institucional nas etapas de criação e de implementação dos modelos de negócio das *health techs* pesquisadas.

Tabela 2 - Influência dos fatores ligados aos pilares institucionais nas etapas do modelo de negócio.

Categoria	Etapa de CRIAÇÃO de modelo de negócio	Etapa de IMPLEMENTAÇÃO de modelo de negócio	Total Excertos identificados	Total FONTES identificadas
Fatores ligados ao Pilar Cultural-cognitivo	43	20	63	36
Fatores ligados ao Pilar Normativo	12	39	51	32
Fatores ligados ao Pilar Regulativo	20	44	64	39

Fonte: dados da pesquisa

Conforme os dados da (Tabela 2), fatores ligados ao pilar cultural-cognitivo foram mais mencionados com relação à etapa de criação do modelo de negócio. Após o início da implementação do modelo de negócio, ficou mais evidente a presença dos fatores institucionais ligados aos pilares normativo e regulativo, em virtude de a empresa já estar inserida no contexto empresarial e conseguir identificar e entender melhor os elementos ligados a esses dois pilares que incidem sobre o seu negócio. Todavia, a análise separada por diferentes pilares que será realizada a seguir tem somente fins analíticos, visto que os pilares se encontram profundamente imbricados na prática. Além dos pilares institucionais, com base nos dados coletados, foram identificados novos aspectos que não são fatores institucionais, mas que são afetados por eles e são questões relevantes ao modelo de negócio, que serão detalhados posteriormente.

4.2 ETAPA DE CRIAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

A criação do modelo de negócio se relaciona com a formação do empreendedor, à concepção da ideia e aos primeiros passos para a estruturação do negócio. Foi identificado que essa etapa apresenta grande influência especialmente do pilar institucional cultural-cognitivo e que nesta mesma etapa este pilar afeta com mais ênfase outros aspectos ligados ao desenvolvimento do negócio como: o empreendedorismo digital, a tecnologia adotada, o modelo de negócio e a proposta de valor do modelo de negócio.

4.2.1 Influência de fatores ligados ao Pilar Cultural-Cognitivo

O pilar cultural-cognitivo, conforme Scott (2014), rege aspectos cognitivos (ou culturais) das instituições, as quais incorporam símbolos, palavras, sinais, gestos e as regras e estruturas culturais que guiam o entendimento da natureza da realidade e os quadros de referência através dos quais o significado é desenvolvido. De acordo com a análise realizada, de 63 excertos codificados ao Pilar Cultural-Cognitivo, 43 excertos se manifestaram sobre a etapa de criação de modelo de negócio. Esses excertos foram divididos entre as subcategorias identificadas dentro do pilar, conforme a revisão da literatura. A (Tabela 3) apresenta as subcategorias de análise dentro do pilar cultural-cognitivo e o mapeamento do número de respondentes, para ilustrar a

principal incidência dos fatores. A partir disso, foram identificados aspectos relacionados ao modelo de negócio que foram afetados por esses fatores institucionais.

Tabela 3 - Incidência de fatores do pilar cultural-cognitivo na etapa de criação do modelo de negócio.

Categoria	Subcategoria	Excertos identificados na etapa de CRIAÇÃO do Modelo de Negócio	Número de fontes dos excertos na etapa de CRIAÇÃO do Modelo de Negócio
Pilar Cultural-Cognitivo	Educação	25	10
	Redes de Apoio	13	8
	Status Profissional	5	5

Fonte: dados da pesquisa

A subcategoria que mais se destacou no pilar cultural-cognitivo foi a de educação. Com isso, ambos fatores institucionais do pilar cultural-cognitivo serão apresentados nas subseções abaixo, visto que também destaca aspectos importantes relacionados à criação de valor do modelo de negócio. O critério para apresentação dos resultados foi com base na quantidade de respondentes por fator institucional.

4.2.1.1 Educação

Fatores institucionais inseridos no pilar cultural-cognitivo como educação (FUENTELESAZ; MAICAS; MONTERO, 2018), status profissional FARASHAH, 2015) e redes de apoio (ARASTI et al., 2012) estão alinhados à formação do perfil dos empreendedores e se destacam por afetar a concepção inicial da criação do modelo de negócio.

O (Quadro 9), ilustra as experiências educacionais formais e informais dos entrevistados e também que 9 dos 12 entrevistados já haviam tido alguma experiência com empreendedorismo, ou lidam com outro negócio de forma paralela, já tinham empreendido formalmente ou também por necessidade.

Quadro 9 - Experiências educacionais formais e informais.

Empresa	Perfil do educacional (formal e informal)
E1	<ul style="list-style-type: none"> • Já tinha outros negócios, mas nunca tinha empreendido na área da saúde. • É mestre e está fazendo doutorado em Economia com foco em Nanotecnologia. • Já tinha escrito livros sobre a tecnologia que é a base do seu negócio.
E2	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa nasceu devido à sua pesquisa de doutorado sanduíche. • É sua primeira vez empreendendo formalmente.
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Formada em marketing • Primeira vez empreendendo.
E4	<ul style="list-style-type: none"> • É formado em administração • Já é empreendedor com outros negócios.
E5	<ul style="list-style-type: none"> • É formado em administração • É o seu quinto negócio como empreendedor. • Possui perfil inquieto. • Já teve uma experiência de insucesso com um negócio.
E6	<ul style="list-style-type: none"> • É formado em sistemas de informação • Já havia empreendido. • É conectado no ecossistema de <i>startups</i>.
E7	<ul style="list-style-type: none"> • É formado em Gestão de RH • Já empreendeu por necessidade • É conectado no ecossistema de <i>startups</i>.
E8	<ul style="list-style-type: none"> • É estudante de medicina • Nunca tinha empreendido. • É conectado no ecossistema de <i>startups</i>.
E9	<ul style="list-style-type: none"> • É formado em tecnólogo de eletrônica • É empreendedor há 32 anos • É resistente à abertura ao ecossistema de <i>startups</i>.
E10	<ul style="list-style-type: none"> • É fisioterapeuta • Já tinha empreendido. • É conectado ao ecossistema de <i>startups</i>.
E11	<ul style="list-style-type: none"> • É formado em Geofísica • Já tinha empreendido em outro negócio.
E12	<ul style="list-style-type: none"> • É estudante de medicina • Conectado com o ecossistema de inovação • Já havia empreendido de outras formas.

Fonte: dados da pesquisa

A partir dos exemplos abaixo podemos identificar como a lógica da instituição Universidade, apresenta grande influência na formação dos empreendedores, os quais a partir do contato com o contexto Universitário, tiveram suas ideias de negócio. A fala do E01 destaca isso:

[...] Mas em termos de aprendizado, foi a minha graduação sanduíche na Coreia do Sul, eu tive a oportunidade de ter a união de teoria e prática do mesmo ambiente, isso foi um divisor de águas para mim [...] Eu escrevi o primeiro livro jurídico sobre nanotecnologia [...] Depois eu escrevi como dissertação de mestrado sobre a economia da nanotecnologia [...] Na minha entrada na graduação, no segundo semestre eu já entrei no grupo de pesquisa de nanotecnologia e foi uma tendência natural assim de desenvolvimento. E01

Na fala da entrevistada E02, também é possível identificar a influência do contexto universitário à criação do seu negócio: “A ideia da empresa surgiu durante o meu doutorado no exterior”. Em uma entrevista à um veículo de comunicação ela ressalta esse processo, o qual confirma a influência educacional na criação do negócio:

Conquistou uma bolsa no programa Ciência sem Fronteiras e foi parar no Instituto Internacional Jozef Stefan e National Institute Biology, na Eslovênia, para realizar pesquisas em nanotecnologia e nanociência. Lá ela desenvolveu pesquisas [...] que resultou em um estudo envolvendo o Brasil e a Eslovênia, e onde deu os primeiros passos para a criação da sua empresa. E02

O empreendedor E12 relatou que o processo de identificação de uma oportunidade de mercado também foi dado visto ao contexto institucional universitário ao qual ele estava inserido, visto que ele é um estudante de medicina:

Tudo começou que a gente sempre gostou muito dessa área de inovação e a gente não sabia como fazer, como entrar nesse mundo, como conhecer pessoas desse mundo [...] E aí a gente começou a debater com outros estudantes de medicina e gente viu que ninguém sabia de nada e aí a gente viu que essa era a dor de muitos estudantes de medicina e a gente resolveu criar a nossa *startup* que era para conseguir trazer a inovação e saúde para os estudantes de medicina [...] E12

Outro empreendedor que também destaca o processo de aprendizagem de outras experiências que fomentaram a sua nova experiência empreendedora é a fala do entrevistado E06, quando relata que “eu sempre tive a vontade de empreender, porque antes de ter uma *Startup* eu já tive uma empresa de treinamento de curso e tudo mais.” Conectado a isso, também há o exemplo do entrevistado E05 que

destacou que por um processo de falência em um dos seus primeiros negócios ele teve um grande aprendizado “quebramos e perdemos muitas coisas e foi muito difícil, mas isso acabou formando muito a minha linha profissional dali para frente, que ajudou muito nos novos empreendimentos na saúde”, destaca E05. Por outro lado, o entrevistado E12 relata como achou difícil o ato de colocar em prática seus aprendizados teóricos para criar o negócio, demonstrando que sentiu dificuldades de aplicar o seu conhecimento técnico, oriundo de estágio e leituras na abertura do negócio:

Um desafio forte foi a noção, sabe?! Tipo assim, eu já tinha estagiado, a gente lia vários livros sobre como que faz a estruturação de um negócio e tal, só que quando é na hora de botar na prática, é meio mais difícil né [...] E12

Além disso, o conceito de empreendedorismo digital que se refere à busca por novas oportunidades empreendedoras apresentadas pelas novas mídias e tecnologias digitais (DAVIDSON e VAAST, 2010) foi destacado pelos empreendedores nessa etapa, quando após eles relatarem seus contextos de vida, eles falaram sobre o processo de criação do negócio, da identificação das oportunidades no mercado. Com isso, foi identificado uma grande influência dos fatores ligados ao pilar cultural-cognitivo no processo de criação do modelo de negócio. O entrevistado E10, relatou como surgiu a ideia de desenvolver o produto da sua empresa no mercado nacional, baseado em uma dor que ele sentia na sua prática diária como fisioterapeuta:

Bom, eu sou fisioterapeuta e sempre gostei bastante de tecnologia e assim que eu me formei eu abri um consultório [...] E eu sempre tive a necessidade na época de adquirir um equipamento que é um dinamômetro, que é o nosso equipamento hoje, que é equipamento para avaliação de força muscular, só que aqui no Brasil nós não tínhamos uma empresa que fabricasse, que comercializasse [...] E10

Ambos os exemplos demonstram como a influência dos fatores institucionais ligados ao pilar cultural-cognitivo estiveram presentes para dar a base para a concepção da ideia do negócio, pelo papel educacional, que proporcionou enxergar oportunidades de negócio oriundo de pesquisas que foram a base para criar o negócio. Assim, é possível compreender que o fator institucional de educação apresenta uma influência significativa na criação de um modelo de negócio, pois se relaciona com as bases (formais ou informais) de preparo do empreendedor.

4.2.1.2 Redes de Apoio

Seguindo essa lógica de influências externas no despertar empreendedor, surge o fator institucional de redes de apoio, que representa os grupos sociais, familiares ou amigos que se demonstram presentes como apoiadores dos empreendedores (ARASTI et al., 2012). Esse construto também foi identificado como um aspecto que influencia a criação dos modelos de negócios das empresas pesquisadas, como destaca o empreendedor E05, que relatou que a “veia” empreendedora dele surgiu cedo e a sua atual *startup* é o seu quinto negócio.

Ele contou que seu pai, que era um executivo da área financeira e sempre teve o perfil de empreendedor, visto que paralelamente sempre tinha outros empreendimentos. Com isso, ele relatou que no início dos anos 90 ele, seu pai e seu irmão decidiram criar um negócio de lojas de roupas populares. O entrevistado destacou que foi um negócio de família em conjunto e não foi um negócio herdado, então os três envolvidos foram os responsáveis pela criação. Nesse caso, o pai e seu irmão, foram além de parceiros familiares, foram sócios que apoiaram o primeiro negócio desse empreendedor. O entrevistado E10 que é fisioterapeuta, também destacou o papel do seu pai, sua esposa e de seus amigos para a formação do seu perfil empreendedor:

Bom sempre tive a força do meu pai, ele sempre, durante a minha criação falou trabalhe para você, não trabalhe para os outros, então eu sempre quis realmente ter uma empresa, ter algo que fosse meu né [...] Talvez isso dos meus pais e a influência de amigos mesmo, [...] a minha esposa também é advogada [...] e tem voltado bastante para o direito de *startups*, então a gente conversa bastante a gente tem alguns livros sobre inovação [...] E10

Nessa linha também é possível identificar a fala do entrevistado E04, o qual também destaca que o seu apoio familiar foi base para o empreendedorismo, “então como empreendedorismo, eu sempre estive envolvido, sempre tive apoio da minha esposa, antes da minha mãe, a minha família sempre me apoiou bastante nisso”. Esse empreendedor, além da *startup*, já esteve envolvido em outros negócios e relatou que atualmente é sócio de mais duas empresas, demonstrando como o empreendedorismo está conectado na sua realidade.

Porém, além de relações pró-empreendedorismo, a entrevistada E03 também destacou a dificuldade de aceitação de um membro da sua família à sua vontade de empreender, sendo um aspecto que se destacou na etapa de criação do seu modelo de negócio, como é possível analisar em sua fala:

E meu pai surtou, né?! – “Cê tá louca?” “Você vai arriscar agora?”. Eu falei - pai, eu prefiro tentar arriscar e saber que eu ajudei uma pessoa, do que ficar no “e se”. E foi o que eu fiz. Me demiti da empresa que eu trabalhava, entrei na *startup* em 2017 [...] E03

Essa empreendedora possuía uma carreira estável em uma grande seguradora, porém decidiu acreditar no propósito e arriscar a criação de um novo modelo de negócio. A entrevistada E03 também relata que o processo de criação da sua empresa foi realizado pelo seu sócio e ela foi convidada a participar com ele, sendo ele a pessoa que identificou a oportunidade de mercado. Esse exemplo ilustra o conceito de empreendedorismo digital com influência do fator institucional de redes de apoio, como a base para essa empreendedora se inserir no estudo e auxiliar a criar um novo modelo de negócio:

Na verdade, a empresa foi fundada pelo meu sócio, ele que teve a ideia e ele mora na Alemanha e lá a mecânica de economia compartilhada já era muito disseminada... Enfim, com a vivência e a rotina dele com economia compartilhada ele acabou tendo a ideia de aplicar esse modelo na área de saúde, e como ele é daqui e a família dele é daqui [...] E03

O empreendedor E01 também destaca que a influência familiar e dos seus estudos foram a base para a criação do seu negócio, mostrando novamente a importância de redes de apoio e educação na criação do seu modelo de negócio:

A nossa empresa vem com os testes que vínhamos realizando e com o nascimento do meu filho que precisava ser internado em uma UTI Neonatal com infecção hospitalar e os estudos mostram que 60 a 70% dos casos de infecção são oriundos das roupas [...] E01.

Assim, por meio desses dados é possível identificar que além do fator institucional da educação (formal ou informal), as redes de apoio também são importantes para a criação de novo negócio, principalmente para a estruturação da proposta de valor desses negócios, visto que elas podem prover uma base de sustentação, apoio prático e emocional ao empreendedor para ele arriscar. Exemplos que ilustram como a vivência do empreendedor é fundamental para o pilar cultural-cognitivo e para a criação da proposta de valor do modelo de negócio. Essa conexão evidencia que há uma influência intensa de fatores relacionados ao pilar cultural-cognitivo para a formação de um novo negócio.

4.2.1.3 Status Profissional

Conectado à visão de redes de apoio, é possível perceber que o fator institucional de status profissional, que significa o alto nível de status e respeito para fomentar o empreendedorismo (FARASHAH, 2015), também se destaca na fala dos empreendedores. Um exemplo da materialização desse construto é a fala do entrevistado E10:

Quando você fala que você está tentando empreender nessa área realmente os profissionais te veem de uma forma muito positiva, porque todo mundo sabe que precisa, mas ninguém sabe como resolver [...] Até sabem como resolver, mas não tem uma equipe para fazer isso [...] E10

Esse empreendedor é fisioterapeuta, então além de gestor possui a visão de profissional da saúde. Com isso, esse excerto demonstra a valorização que há sobre criar novos modelos de negócios que resolvam problemas no segmento da saúde, de acordo com a visão do entrevistado. Assim, empreendedores que buscam se arriscar para resolver essas demandas acabam sendo valorizados no mercado. Nessa linha, também é possível perceber a fala do entrevistado E06, que destaca que a sua participação em uma associação de *startups* acaba fornecendo a ele uma visão geral e até mesmo privilegiada do que uma *startup* precisa no mercado:

Eu faço parte e sou embaixador da Associação Brasileira de *Startup* de saúde também, então ali como associação eu vejo o que é necessário para uma *Startup*, se associar não necessariamente a uma associação, mas estar no meio né [...] E06

Por outro lado, além da visão somente voltada ao empreendedor, há a percepção dos entrevistados quanto à valorização dos demais empreendedores na área da saúde. O empreendedor E05 possui uma *health tech* que já se encontra na fase de implementação, mas destaca em sua fala seu ponto de vista sobre a valorização dos profissionais na etapa de criação do modelo de negócio:

Eu acho que a valorização melhorou um pouco, porque o assunto foi muito em pauta esse ano de 2020 né, a saúde em si [...], mas eu acho que o empreendedor de saúde, por ser um segmento gigantesco, tem valorização, mas eu acho que a valorização é pequena ainda. E05

Já o entrevistado E07 também apresenta sua visão quanto aos empreendedores do setor “eu acho que estão começando ser vistos com bons olhos né, como sendo pessoas que estão trazendo diferencial com ações empregando pessoas e no mundo *Startup* tem muito disso no setor e eu tenho essa visão positiva”, destaca E07.

Os resultados indicam que os empreendedores, em geral, são bem-vistos no setor da saúde. A valorização e a abertura de novas oportunidades pelas *startups*, por

exemplo, estão fomentando a esses atores novas oportunidades para empreender e solucionar as dores do mercado. Nessa linha, os resultados também mostram que alguns empreendedores percebiam que não havia muita valorização dos empreendedores, mas que devido o assunto saúde ser uma pauta importante em 2020, a valorização acabou mudando. Em linhas gerais, os entrevistados identificam que há uma boa valorização do profissional empreendedor no contexto institucional da saúde. Assim, é possível compreender que os fatores institucionais ligados ao pilar cultural-cognitivo afetam de forma profunda especialmente a etapa de criação de um novo negócio.

4.2.2 Influência de fatores ligados ao pilar normativo

A incidência do pilar normativo pode ser mais identificada no início da implementação do modelo de negócio, quando o empreendedor sai da perspectiva centrada na visão do empreendedor e passa cada vez mais a se inserir no contexto profissional da saúde. De acordo com a análise realizada, foram encontrados 51 excertos codificados em fatores institucionais ligados às subcategorias do pilar normativo (identificadas conforme revisão da literatura). Contudo, apenas 12 desses excertos são ligados à etapa de criação do modelo de negócio; a maioria se refere à etapa de implementação. Dentre as subcategorias do pilar, a que mais se destacou nessa etapa se refere ao fator de autoridade de classe, seguida da liberdade de troca de informações - ver tabela 4.

Tabela 4 - Incidência de fatores do pilar normativo sobre a etapa de criação do modelo de negócio.

Categoria	Subcategoria	Excertos identificados na etapa de CRIAÇÃO do Modelo de Negócio	Número de fontes dos excertos na etapa de CRIAÇÃO do Modelo de Negócio
Pilar Normativo	Autoridade de Classe	9	5
	Liberdade de Troca de Informações	3	2

Fonte: dados da pesquisa

As subseções visam explicar como ocorreu a influência do aspecto de autoridade de classe e liberdade de troca de informações e na etapa de criação do modelo de negócio.

4.2.2.1 Autoridade de classe

O construto de autoridade de classe se refere a predominância de uma determinada classe de profissionais como definidora e coordenadora de ações no contexto profissional (CARONNA, 2014). Na etapa de criação do modelo de negócio, esse aspecto foi encontrado na fala do entrevistado E06 que relatou que no processo validação realizado, com pesquisas iniciais, tiveram a dificuldade de conseguir a abertura de informações dos profissionais médicos, como é possível perceber em sua fala:

A pesquisa com os pais foi super fácil, eu ia [...] na Praça da República [...] e os pais aceitavam tranquilo falar com a gente. Já os médicos não, era difícil eles aceitaram, perguntavam: "Quem é tu é? Tu és médico? – Não, não sou médico, sou analista de sistemas, "ah, eu acho que eu tenho um tempo para ti no outro horário" aí tu ias falar com ele, ele não respondia, "estou em plantão, estou enrolado". Então teve esse problema dos médicos da desconfiança, de porque tu queres falar comigo, de que tipo de dados tu quer coletar. E06

É possível perceber a influência da autoridade de classe dos médicos nesse excerto, pelo fato de o empreendedor não ser da área médica, ele teve dificuldade de contatar os profissionais, visto a desconfiança deles sobre a abertura de informações. Outro excerto que também ilustra a autoridade de classe médica, é mais um trecho da entrevista do empreendedor E06 que relata a dificuldade de conversar com empreendedores que são médicos:

A dificuldade é grande para entrar mentalidade das pessoas, é difícil [...] as empresas elas têm médicos por trás, geralmente eles são médicos e são empreendedores, mas eles são médicos. Apesar de eu tentar tocar um bolso deles, eles ainda têm mentalidade [...] então nem é capaz de dialogar. E06

Esses exemplos apresentados ilustram o fator institucional de autoridade de classe, influenciando na etapa de criação do modelo de negócio. Esses obstáculos identificados geram dificuldades na criação dos modelos de negócios das *health techs*, visto que a autoridade de uma classe profissional com influência no contexto profissional, pode criar inúmeros obstáculos, como: barreiras de entrada para uma empresa, dificuldade de aceitação do mercado e não abertura de informações. Assim,

entende-se que essas barreiras proporcionadas pela a autoridade de classe também interferem na construção da proposta de valor do modelo de negócio, visto que impactam na forma que a empresa cria e entrega valor ao mercado.

4.2.2.2 Liberdade de Troca de Informações

Conforme Fuentelsaz et al., (2018) esta subcategoria dentro do pilar normativo se relaciona ao compartilhamento de informações entre empresas do mesmo setor. A fala dos entrevistados relata que o processo de abertura de informações por empresas estabelecidas no mercado foi fundamental para a criação da empresa, conforme o entrevistado E01:

[...] Os principais hospitais do Brasil nos ajudaram muito nos dizendo qual era o gasto de lavanderia, quanto gastavam em insumos, quanto custavam cada insumos, quanto custava cada peça, claro, juridicamente bem fundamentada, com uma cláusula de confidencialidade, mas isso ajudou na empresa...” E01

Outro exemplo é a fala do entrevistado E05, que relata que para a criação do MVP⁷ da empresa, tiveram o auxílio de uma operadora de planos de saúde, que abriu seus processos para que a empresa pudesse pensar em soluções com eles:

Nós tivemos uma operadora que estava interessada em testar o MVP e lógico que tudo isso com confidencialidade [...] que acabou ajudando a gente a lançar o nosso MVP no mercado e isso teve muito a ver com o nosso networking. E05

Nesses excertos é possível perceber que a abertura de informações das empresas já estabelecidas no mercado foi respaldada com normas e regras da organização parceira, demonstrando a influência de fatores institucionais normativos, bem como com um interesse comercial. Assim, entende-se que a abertura fornecida por essas empresas foi fundamental para a criação do modelo de negócio, pois auxiliou as *health techs* a terem acesso a informações para estruturarem de forma mais assertiva suas soluções, bem como criar soluções condizentes a proposta de valor dos modelos de negócio.

Conectado a essa visão, é possível identificar o evento contextual e específico da validação do modelo de negócio sendo influenciado por esse fator institucional.

⁷ Sigla em inglês traduzida como Mínimo Produto Viável, podem ser definidos como produtos com recursos suficientes para validação, é um grande foco nas fases iniciais. Hoje em dia, MVP é um artefato chave a ser mostrado em uma reunião com um investidor (RIES, 2012)

Ele foi mais salientado pelos entrevistados na etapa de implementação, mas também se apresentou na etapa de criação, com o processo de validação inicial, ou seja, validação de hipóteses com o público-alvo oriundas de pesquisas, sendo uma etapa anterior da validação, uma versão comercial do MVP ao mercado. Esse evento é afetado pelos fatores institucionais do pilar normativo, visto que os procedimentos de validação são regidos por normas como, por exemplo, padrões que precisam ser seguidos para o desenvolvimento de uma pesquisa de mercado com o público-alvo da empresa; ou até mesmo para estimar a quantidade de pessoas que estariam dispostas a pagar seu produto. A fala do entrevistado E04 ilustra o processo de validação realizado pela empresa, a qual tem como modelo de negócio um *marketplace* para contratação de consultas domiciliares com enfermeiros:

Nós começamos a incubação e iniciamos o desenvolvimento de um plano de negócio [...] processo de desenvolvimento de validações [...] desenvolvemos isso com trabalho de 6 a 8 meses, fizemos validações off-line e validações online, validações de plataforma [...] E04.

Na fala do entrevistado é possível perceber de fato a influência de fatores ligados ao pilar normativo, visto que o processo de validação inicial foi seguido por normas pré-estabelecidas pela incubadora, como por exemplo: o desenvolvimento do plano de negócios, que é algo instituído por eles. Outro exemplo, é a fala do entrevistado E12 que ilustra a estratégia de validação utilizada por sua empresa, para ver o interesse dos potenciais clientes em sua possível solução para estudantes de medicina:

A gente fez um evento online pelo YouTube, teve uma adesão boa, 200 pessoas e não simultaneamente, mas todas as visualizações assim [...] achou que era uma visualização boa, e aí é teve esses três dias de evento, dos três dias deu a mesma quantidade de pessoas [...] a procura foi bem grande e foi tipo [...] uns 15 dias só de divulgação e foi agora em dezembro né foi uma data meio apertada. E12

Em linhas gerais, existem diferentes maneiras de realizar a validação de um modelo de negócio, mas que precisam ter a aprovação do público-alvo sobre a solução. Alguns entrevistados relataram que tiveram dificuldades para realizar as validações iniciais, como também relataram que as oportunidades e barreiras de aceitação de mercado já começaram a serem vistas nessa etapa inicial. O empreendedor E11 destaca isso em sua fala, quando conta que a validação foi mais complexa no segmento de saúde, do que em outros segmentos que ele já havia

trabalhado, devido diferença entre expectativa versus realidade no processo de validação:

O desafio principal para a gente foi a própria validação do modelo de negócio, pois quando se trata de saúde tem algumas coisas que são críticas no sentido de validar o modelo de negócio. Pelo menos eu achei, já trabalhei em outros ramos, então você acha que o usuário tem interesse, você faz uma pesquisa de mercado, vai tudo certo, mas na hora de fato efetuar a conversão, não é bem assim [...] E11

Nesse excerto é possível perceber que o processo de validação foi mais complicado devido à influência de fatores do pilar normativo, como normas pré-estabelecidas, mas também demonstra a influência de fatores ligados ao pilar cultural-cognitivo, visto que a mentalidade de alguns atores do segmento dificultou o processo de conversão, comparado a outros segmentos. Assim, apesar da análise separada dos pilares, é possível perceber que os excertos acabam cruzando a perspectiva dos pilares. Já a fala do entrevistado E06 ilustra como o processo de validação na etapa de criação do modelo de negócio foi importante para eles entenderem se a solução teria adesão no mercado: “Falamos com alguns aqui de Belém e falamos com outras da região [...] basicamente a resposta foi negativa nesse sentido, porque eles não precisavam de uma solução [...] eles precisam vender mais, mas talvez não através do nosso aplicativo.” Com a validação, os empreendedores entenderam que o produto que eles estavam desenvolvendo não iria agregar valor para aquele público, por isso viram a necessidade de *pivotar* a solução e o público-alvo.

Os programas de aceleração, são outro exemplo de um evento externo que possui influências dos fatores institucionais normativos, visto que possuem normas e regras que auxiliam as empresas a terem um crescimento mais rápido, seguindo esses direcionamentos. O entrevistado E11 relatou que, ao passar por um programa de aceleração, antes da criação do seu negócio, percebeu que não era tão difícil desenvolver a criação de uma empresa “Então, eu já tinha passado pelo programa de aceleração, mas com a empresa anterior [...] Quando eu participei eu passei a ver que não era um bicho de sete cabeças, para iniciar uma empresa [...] . Esse excerto demonstra que as normas e procedimentos inclusos em um programa de aceleração organizam e facilitam a identificação dos empreendedores quanto ao processo de criação de um novo negócio.

Outro exemplo que também ilustra a influência de fatores ligados ao pilar normativo sobre os programas de aceleração, é a fala do entrevistado E05 que relatou que o processo de aceleração foi muito importante para a criação da empresa:

A gente passou por uma aceleração que foi muito importante para a gente, muito do que eu estou falando aqui, nós enxergamos em quatro meses desse processo de aceleração [...] Eles trazem muito conteúdo para ajudar o empreendedor a melhorar seu negócio e paralelamente você cria um estudo com a empresa principal do programa [...] E05

Com isso, é possível identificar que os programas de aceleração se caracterizam como estruturas que possuem regras e normas processuais de funcionamento, ou seja, tendo um fluxo pré-definido que a empresa precisa executar para acelerar seu negócio, por exemplo: as regras de como organizar um *pitch* (termo em inglês que significa uma apresentação rápida e objetiva), que tem tempo e ordem de apresentação dos temas pré-determinadas. Além disso, fornecem conteúdos e dados importantes que auxiliam a criação do modelo de negócio. A participação das empresas nesses programas pode ser entendida como ações estratégicas ao negócio, pois conseguem fomentar um processo mais rápido de conexão ao mercado, bem como de validação dos seus produtos.

Nessa perspectiva, o entrevistado E05 destaca que mesmo com a melhora dos estímulos governamentais, o fomento ao empreendedorismo ainda é oriundo principalmente do ecossistema de investidores e ainda há muitas barreiras em empreender no Brasil:

O fomento tá vindo muito mais do ecossistema de investidores-anjo e Fundos [...] e eu acho que o Governo está começando a testar isso, então aos poucos estão lançando, mas eu não vejo isso de forma abundante ou fácil, mas muito pelo contrário é difícil pra caramba para ser empreendedor nesse país tem que ter bastante coragem sim [...] E05

Assim, é possível identificar, que pela visão do entrevistado a estrutura que é moldada pelo pilar normativo, ou seja, os programas de aceleração estão conseguindo potencializar os negócios e apoiando de forma mais significativa do que órgãos do governo, no ponto de vista de aceleração de negócios. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Innovation Summit (2019) o Brasil tem 57 aceleradoras, sendo que a maioria delas, 45 no total, estão localizadas nas regiões Sul e Sudeste. O estudo estima que um total de 2.028 *startups* foram aceleradas no país. Conforme o *Startup Base* (2021), atualmente há 78 comunidades ativas no Brasil, que são grupos de entusiastas e fundadores de *startups* que se unem para fomentar o ecossistema de suas regiões, sendo o sul e o sudeste também as regiões com mais comunidades de incentivo.

Com esses dados, é possível destacar que a influência de fatores ligados ao pilar normativo sobre esses eventos externos organiza e facilita as ações das *health techs*

no processo de criação do modelo de negócio, principalmente na construção da proposta de valor dessas empresas. Além do pilar normativo, também é possível ver a influência do pilar regulativo sobre a etapa de criação do modelo de negócio, demonstrando que apesar de menos incidente nesta etapa, as questões legais são vistas como relevantes pelos entrevistados no início da concepção do negócio.

4.2.3 Influência de fatores ligados ao Pilar Regulativo

O pilar regulativo se manifestou na etapa de criação do modelo de negócio por meio de relatos relacionados aos fatores institucionais de Políticas Públicas e Subsídios do Governo para o Crescimento e o de Leis e Regulações. O fator institucional de investimento em P&D não foi identificado nesta etapa. A (Tabela 5) visa apresentar os fatores institucionais do pilar regulativo que se destacaram na etapa de criação do negócio.

Tabela 5 - Incidência de fatores do pilar regulativo na etapa de criação do modelo de negócio.

Categoria	Subcategoria	Excertos identificados na etapa de CRIAÇÃO do Modelo de Negócio	Número de fontes dos excertos na etapa de CRIAÇÃO do Modelo de Negócio
Pilar Regulativo	Leis e regulações	15	10
	Políticas Públicas e Subsídios do Governo para o Crescimento do Empreendedorismo	5	4

Fonte: dados da pesquisa

As subseções abaixo visam explicar como ocorreu a influência desses aspectos sobre o modelo de negócio na etapa de criação. A apresentação dos dados terá como critério o número de fontes encontradas em cada fator institucional.

4.2.3.1 Leis e regulações

Na etapa de criação do modelo de negócio, os aspectos relacionados ao fator institucional de leis e regulações, foram destacados por preocupações iniciais relacionadas às questões legais, como é possível perceber na fala do entrevistado E04:

Eu principalmente me preocupava muito com isso os outros negócios que também são plataformas multilaterais tiveram bastante restrições e tem até hoje bastante restrições em relação à legalidade, legalidade para operação [...] A gente cita: iFood cita o Uber, Cabify, então isso é uma preocupação muito grande isso [...] a gente se posiciona de uma forma muito clara que nós não somos uma operadora de saúde [...] E04

Esse exemplo ilustra o fator institucional incidindo sobre a criação do modelo de negócio, esse aspecto foi apenas destacado por essa empresa nessa etapa, visto que uma questão legal que estava em voga em outros modelos de negócio, foi levada em consideração como um ponto de alerta na criação do modelo de negócio dessa empresa, que se oferta um *marketplace* para atendimento de enfermeiros em casa. Essa empresa foi a única que destacou essa preocupação nessa etapa. Visto que trabalhava com atendimentos, mas não possuía nenhuma conexão com planos de saúde, a empresa focou em destacar em sua comunicação que não era um plano de saúde, visto que operadoras de saúde são regidas pela ANS e aplicativos não. De acordo com a ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar) eles não regulam aplicativos nem plataformas de saúde, mas ressaltam a importância de o consumidor conhecer seus direitos e garantias, que não são iguais às obrigatoriamente oferecidas pelos planos de saúde (PASQUINI, 2019).

Outro excerto que ilustrou o fator institucional de Leis e regulações incidindo na etapa de criação do modelo de negócio foi a fala da entrevista E08, que descreveu que para testar a sua solução precisava de um CNPJ e para isso conseguiu emprestado de um professor, para não ter mais um grande investimento na etapa de criação do modelo de negócio:

Só que o detalhe para eu usar a plataforma que eu criei eu precisava de um CNPJ não aceitava o CPF para eu receber no cartão de crédito e eu “ba, agora como é que eu vou fazer isso?” daí veio um outro professor e disse “vamos fazer o seguinte tu não tens certeza e tu já gastou quase dois mil para fazer a plataforma [...] sem ter certeza se vai dar certo [...] faz o seguinte usa meu CNPJ por enquanto” [...] E08

Hoje no Brasil, o custo médio para abrir uma empresa e ter um CNPJ pode variar de R\$ 500,00 até R\$ 1500,00 (TORRES, 2021). Valores que muitas vezes dificultam o início da regularização na etapa de criação do modelo de negócio, visto que é um momento de muitas incertezas e todos os investimentos precisam ser muito bem analisados. Assim, devido ao fato de os empreendedores não possuírem uma visão aprofundada das legislações do segmento, é possível compreender que as legislações não são um impeditivo para a criação do modelo de negócio e que não afetam a proposta de valor dessas empresas.

Além desses fatores, a pandemia do COVID-19, que é um evento específico, também se apresentou de forma relacionada ao pilar regulativo, pois devido a esse evento, ocorreram algumas adequações e mudanças legais que fomentaram a criação de alguns modelos de negócios, como é possível ver na fala do entrevistado E09:

Hoje, a telemedicina, por decreto, foi autorizada. Não necessariamente se sabe o que vai acontecer depois do decreto com a pandemia, mas eu acho que não vai ter mais problema não [...] E09

A fala do entrevistado reflete como uma mudança legal de um fator institucional proporcionou a criação de um modelo de negócio, visto que a empresa do entrevistado tem como base do negócio a telemedicina. Essa empresa é um dos exemplos de empresas que nasceram devido a mudanças legais provocadas pela pandemia. Outro exemplo é a empresa do entrevistado E08, que também nasceu dessa mudança legal:

[...] Eu estava no segundo semestre de internato que é o estágio prático, aí veio a pandemia [...] eu optei por ficar né, daí eu disse um dia [...] “mas a gente pode criar uma coisa diferente para ajudar né a gente é o terceiro maior Polo de saúde do Sul aqui Passo Fundo, a gente só concorre com Porto Alegre e Curitiba por complexidade, a gente pode fazer algo a mais do que só dá um assistencialismo né” E daí eu estava vendo que estava tendo alguns movimentos já em São Paulo de algumas centrais de orientação médica de telemedicina [...] mas a gente sabia que no Brasil isso não era legal porque não tinha uma lei que permitia né, era vedado a gente teve em 2018 para 2019 uma tentativa de liberação foi bloqueado e acabou assunto daí quando liberou a telemedicina eu disse assim para o professor aqui “Bah eu estou pensando em a gente montar aqui no curso uma central de tele orientação” [...] E08

De acordo com a resolução publicada pelo CFM em 2002 (nº 1.643) já se previa algumas conceituações sobre telemedicina, porém com limitações para o seu exercício. Todavia, foi sancionada uma nova lei Nº 13.989 em 15 de abril de 2020, que deferiu que os novos profissionais devidamente cadastrados nos Conselhos Regionais de Medicina, podem praticar telemedicina enquanto durar a crise ocasionada pelo coronavírus (SARS-CoV-2). Nessa linha, percebe-se que é uma

medida que até então proporcionou a criação de novos modelos de negócio com base tecnológica, mas que é provisória. Com isso, é possível identificar que mesmo que haja uma conexão menor dos empreendedores com as regulações do segmento, quando há alguma mudança significativa nesse ambiente institucional, eles a percebem e acabam identificando novas oportunidades de negócio. Assim, mudanças estruturais são percebidas pelos empreendedores e proporcionam a criação de novos modelos de negócio.

4.2.3.2 Políticas Públicas e Subsídios do Governo para o Crescimento do Empreendedorismo

Nessa linha, o fator institucional de Políticas Públicas e Subsídios do Governo para o Crescimento do Empreendedorismo, se destaca na fala dos entrevistados. Um exemplo é o empreendedor E05, que destaca que quando criou sua antiga empresa nos anos 2000, teve menos apoio governamental do que nos dias de hoje para a criação de um negócio:

Quando a gente montou o negócio no início dos anos 2000 era muito mais difícil [...] eu fico pensando e quem fez isso [...] é loucura né, porque não tinha um estímulo né, montar uma empresa naquela época [...] E05

A fala do empreendedor, mesmo não relatando sobre a criação do seu negócio atual, consegue ilustrar a incidência do fator institucional. Pela percepção do entrevistado, atualmente há mais oportunidades e apoio vindo do governo federal brasileiro aos empreendedores, do que a 20 anos atrás, facilitando a criação dos modelos de negócio. Por outro lado, outro exemplo que ajuda a ilustrar, é a fala do empreendedor E08, que demonstra ainda uma falta de apoio público ao empreendedorismo, bem como uma incidência de leis e regulações que também afetem nessa relação:

[...] Eu tive um primeiro estudo que eu queria rodar em 2019 que era um outro aplicativo na questão de ajudar o SUS [...] então eu criei todo um estudo apresentei para Secretaria de Saúde, mas todos os trâmites governamentais [...] eu acabei sofrendo, me frustrando e abandonei o estudo [...] E08

Na fala do empreendedor é possível identificar que mesmo uma solução que visava apoiar o próprio Sistema Único de Saúde que é público, não teve aceitação e o apoio do Estado. Demonstrando, em linhas gerais, que apesar de crescente, o governo ainda não é o principal apoiador do empreendedorismo no país. Ademais,

nessa etapa não foi identificado outros fatores que foram influenciados por aspectos regulativos, ressaltando a pequena incidência do pilar. Com esses exemplos, é possível compreender que esse fator não cria grandes novas oportunidades para as empresas que estão na etapa de criação do modelo de negócio.

Além da influência de fatores ligados aos pilares institucionais, também é possível identificar que mesmo na etapa de criação do modelo de negócio, há uma busca das *startups* por legitimidade, visto que, mesmo nessa etapa inicial, elas identificam a necessidade de criar estratégias para serem aceitas e reconhecidas no mercado.

4.2.4 A busca por legitimidade na etapa de criação do negócio

Apesar do conceito de legitimidade ter sido identificado especialmente na etapa de implementação do modelo de negócio, com uma grande influência dos fatores institucionais do pilar normativo, esse conceito também foi identificado na etapa de criação do modelo de negócio. Conforme Suchman, (1995), legitimidade significa o ato ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições (SUCHMAN, 1995). Na etapa de criação de modelo de negócio esse conceito se materializou pela percepção dos empreendedores em argumentarem que, para ser considerados um serviço de saúde confiável, eles precisam ser conhecidos, conforme podemos perceber na fala da entrevistada E03:

Acho que você ser conhecido é o primeiro passo, para você ser confiável, pois quando estamos falando em dinheiro em saúde, porque isso é um risco muito grande [...] E03

O processo para ter uma marca conhecida e que gere confiança aos clientes acaba desafiando as *health techs* na etapa de criação do modelo de negócio, pois são aspectos que exigem tempo e a dedicação de inúmeras estratégias, envolvendo normas e padrões influenciados pelo pilar normativo. Por isso, esse desafio inicial acaba sendo levado pela empresa para a etapa de implementação, que após iniciar a sua operação começa a tentar criar ações para mudar a percepção do contexto à sua solução.

A perspectiva de legitimidade foi analisada de forma segmentada, conforme a visão teórica de Dacin et al., (2007), que apresentou alguns tipos de legitimidade,

sendo elas: legitimidade de mercado, social, relacional, de aliança estratégica e de investimentos. A (Tabela 6) apresenta a presença de cada tipo de legitimidade na etapa de criação do modelo de negócio.

Tabela 6 - Incidência de legitimidade na etapa de criação do modelo de negócio.

Categoria	Subcategoria	Excertos identificados na etapa de CRIAÇÃO do Modelo de Negócio	Número de fontes dos excertos na etapa de CRIAÇÃO do Modelo de Negócio
Legitimidade	Legitimidade de investimentos	10	7
	Legitimidade de Aliança Estratégica	9	7
	Legitimidade de mercado	5	4

Fonte: dados da pesquisa

Conforme os dados apresentados, a (Tabela 6) apresenta a presença de cada tipo de legitimidade na etapa de criação do modelo de negócio, os tipos mais destacados foram a legitimidade de investimentos, aliança estratégica e de mercado. Todavia, não foram identificadas, nesta etapa, evidências de busca de legitimidade relacional, social e de tecnologia adotada. As subseções a seguir apresentam essas categorias conforme a incidência das fontes dos excertos identificados.

4.2.4.1 Legitimidade de Investimentos

A legitimidade de investimentos se refere ao papel de uma aliança para legitimar a realização das atividades de negócios de uma empresa aos olhos de pessoas de dentro da empresa, como o conselho de diretores, executivos, capitalistas de risco e acionistas (DACIN et al., 2007). Um exemplo que ilustra essa busca, é a fala do entrevistado E01, “a ideia sempre foi criar uma tecnologia, desenvolver o produto, e esse mercado financiar” demonstrando que a busca por legitimidade de investimentos se manifestava pela própria empresa em conseguir ter um bom desempenho de mercado com seus clientes e conseqüentemente, conseguir se autofinanciar, para não necessitar de terceiros.

Já o excerto da entrevista com o empreendedor E05, que relata a sua busca por investimentos na criação do modelo de negócio, demonstrou a dificuldade de aceitação dos investidores do segmento da saúde, perante os investidores de outras áreas:

[...] a gente ofereceu primeiro aos investidores da saúde e nenhum achou que o negócio iria fazer sentido. Depois eu fui oferecer para investidores de fora do negócio da Saúde e eles olharam assim: nossa é tão óbvio, não é possível que você não tenha conseguido alavancar dentro da Saúde [...] E05

O exemplo além de destacar uma barreira para a aquisição de legitimidade de investimentos com atores do próprio segmento da saúde, ainda ressalta a influência de fatores ligados ao pilar cultural-cognitivo, sendo que questões culturais do segmento também acabam influenciando na decisão dos investidores. Nessa mesma linha, é possível perceber o excerto do entrevistado E07, que relata de forma clara as normas instituídas pelos investidores no mercado:

[...] você vai conversar com investidores e muitos falam: mas você tem que ter o mercado “xpto” para que ele possa ver o potencial do seu mercado, mais isso e aquilo, mas ao mesmo tempo ele fala para você nichar. E07

O entrevistado ilustra que os investidores possuem normas pré-estabelecidas de quais os fatores a empresa precisam possuir para captar um investimento e que às vezes essas normas acabam confundindo o empreendedor. Porém, os dados coletados também demonstraram que alguns entrevistados não desejaram realizar a busca por essa aliança para fomentar a legitimidade de investimentos na etapa de criação do modelo de negócio, como por exemplo, a fala do entrevistado E11, que ressalta que a sua empresa optou por não captar investimentos externos na etapa de criação do modelo de negócio:

A gente optou por ter um investidor depois, porque eu já sofri com este problema com outra *startup*, onde entrar com o investidor no início te amarra bastante e trava bastante o teu modelo de negócio [...] E11

É possível entender, pela fala do entrevistado, que os padrões e normas instituídas pelos investidores no início do negócio acabam barrando algumas ideias e decisões da empresa, assim mostrando a influência de fatores ligados ao pilar normativo. Nessa linha, também foi identificado o excerto da entrevistada E02, que também foi demonstra a dificuldade de busca por legitimidade de investimentos, devido à processos morosos dos parceiros, isto é, padrões de funcionamento instituídos:

Eu tive muita dificuldade de montar o laboratório, porque os processos de compra de equipamentos são lentos, os processos de obtenção de dinheiro para equipamentos pela FAPESP são lentos [...] E02

A fala de ambos os entrevistados ilustram a influência de fatores do pilar normativo, pois, apesar de entenderem a necessidade de terem um investidor para

alavancar o negócio e obter legitimidade, as normas dadas por esses investidores acabam tornando os processos da empresa mais morosos. Assim, esses dois exemplos ilustram que entre enfrentar as dificuldades do mercado sozinhos e buscar legitimidade de investimentos com alianças, os empreendedores ainda acham melhor arcar com as dificuldades sozinhos por terem mais liberdade nas suas escolhas.

4.2.4.2 Legitimidade de Aliança Estratégica

A legitimidade de aliança estratégica se refere às ações de alianças realizadas como um mecanismo de entrada no mercado ou aprendizado organizacional (DACIN et al., 2007), a qual foi destacada na etapa de criação do modelo de negócio, pela conexão inicial que os empreendedores realizaram para facilitar a entrada da sua empresa no mercado, conforme é possível identificar na fala do entrevistado E06:

A gente pegou a ajuda de um médico para orientar a gente no sentido da saúde mesmo [...] até para que a gente pudesse criar uma ferramenta para os pais, mas que depois a gente pudesse entregar algo com os médicos [...]
E06

Nesse excerto o entrevistado refere que a empresa realizou parceria com um médico pediatra para conseguir ter uma visão mais clara do segmento e também criar um produto assertivo para os pais das crianças e após isso, para outros médicos pediatras. Esse exemplo, demonstra que a aliança realizada com uma das *personas*⁸ da empresa, proporcionou uma visão mais aprofundada do mercado. Assim, essa aliança estratégica foi fundamental para a empresa delinear melhor o seu produto e conseqüentemente conseguir entregar ao mercado um produto mais assertivo, o que facilitou a aceitação deste.

Na mesma linha, o entrevistado E10 destacou algo que facilitou o início do negócio foi a conexão com outros profissionais da saúde que já estavam bem-posicionados no mercado:

Uma coisa que nos facilitou muito, é porque nós fomos em pessoas que já estavam muito bem-posicionadas dentro do mercado que a gente queria atingir, que era primeiramente a questão de fisioterapia. Nós fomos nessas pessoas, apresentamos a proposta e trouxemos eles como parceiros e isso fez com que nós ganhássemos autoridade muito rápido entre o meio [...]

⁸ Personas ajudam a entender as características dos usuários e, conseqüentemente, suas necessidades e expectativas (COOPER, 1999)

Esse exemplo demonstra que além da aliança em si, a própria autoridade da imagem dos profissionais auxiliou para que a empresa galgasse os primeiros passos quanto à legitimidade de aliança estratégica. É possível compreender que a conexão das organizações com profissionais que já seguem as normas e regras do mercado é fator que auxilia na busca por legitimidade. Esses exemplos ilustram a influência de fatores ligados ao pilar normativo sobre a busca por legitimidade na etapa de criação do modelo de negócio, visto que as *startups* buscam seguir padrões e normas para conseguirem criar parcerias e fazer com que as mesmas sejam estratégicas para trazer legitimidade para o negócio.

4.2.4.3 Legitimidade de mercado

No ponto de vista de legitimidade de mercado, que se refere sobre estabelecer ou manter seus direitos ou qualificações para operar em um mercado específico (DACIN et al., 2007) é possível ver algumas ações das empresas na etapa de criação do modelo de negócio. A empresa do entrevistado E01 destaca as suas qualificações em seu site, apresentando a seguinte mensagem:

Estamos há 10 anos fazendo pesquisas na área da nanotecnologia e escrevendo publicações científicas, em nível nacional e internacional [...] Site da empresa do entrevistado E01.

Esse relato apresentado no site da empresa demonstra a influência de fatores ligados ao pilar normativo sobre a busca de legitimidade de mercado na etapa de criação do modelo de negócio da empresa, visto que ilustra as qualificações necessárias na área da saúde. Além disso, o excerto também ilustra a preparação necessária que os membros da empresa tiveram para conseguirem desenvolver essas publicações científicas, as quais também são regidas por normas e padrões científicos.

O empreendedor E10 também destacou um exemplo da busca por legitimidade de mercado, quando destaca que no início da concepção da ideia da empresa foram premiados de um concurso e conseguiram uma subvenção do Governo: “fomos aprovados, ficamos em décimo lugar dentre as 1.200 ideias apresentadas lá [...] e por causa disso a gente recebeu uma subvenção do Governo do Estado [...]”. A fala do empreendedor demonstra que, por um processo influenciado pelo pilar normativo,

com normas e regras de participação, conseguiram ser premiados e essa premiação gerou benefícios oriundos do governo para a criação da empresa.

Em linhas gerais, a presença da busca pela legitimidade se manifestou de forma tímida e menos estruturada na etapa de criação do negócio, se comparada com a etapa de implementação, quando os empreendedores entram de fato no contexto institucional e então são mais direcionados a entenderem e a buscarem estratégias para serem considerados legítimos. Assim, a etapa de implementação será analisada a seguir.

4.3 ETAPA DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

A etapa de implementação do modelo de negócio se refere à estruturação do negócio no mercado, com as primeiras vendas e execução das estratégias delineadas na etapa de criação do modelo. Nessa etapa foi possível identificar a influência predominante dos pilares normativo e regulativo e também mais ênfase na busca por diferentes tipos de legitimidade pelas *health techs* pesquisadas. Iniciamos a análise da etapa de implementação na mesma ordem da seção anterior, pelo pilar cultural-cognitivo.

4.3.1 Influência de fatores ligados ao Pilar Cultural-Cognitivo

Apesar de menos evidente nessa etapa, foram identificados excertos que demonstraram a presença de fatores ligados ao pilar cultural-cognitivo na implementação do modelo de negócio. Os fatores institucionais que mais se demonstraram incidência foram o de status profissional e de educação. O fator institucional de redes de apoio não foi identificado nessa etapa, visto que o fator se refere a grupos sociais, familiares ou amigos que se demonstram presentes como apoiadores dos empreendedores (ARASTI, et al., 2012). Nessa etapa, ficou muito mais evidente o apoio externo do mercado do que propriamente uma rede de apoio do próprio empreendedor. A (Tabela 7) apresenta as subcategorias de análise dentro do pilar cultural-cognitivo.

Tabela 7 - Incidência de fatores do pilar cultural-cognitivo na etapa de implementação do modelo de negócio.

Categoria	Subcategoria	Excertos identificados na etapa de IMPLEMENTAÇÃO do Modelo de Negócio	Número de fontes dos excertos na etapa de IMPLEMENTAÇÃO do Modelo de Negócio
Pilar Cultural-Cognitivo	Status Profissional	11	8
	Redes de Apoio	3	3
	Educação	3	2

Fonte: dados da pesquisa

As subseções a seguir destacam esses fatores institucionais, os quais serão apresentados conforme o número de fontes que os destacam. A partir disso, foram identificados aspectos relacionados ao modelo de negócio que foram afetados por esses fatores institucionais.

4.3.1.1 Status Profissional

O fator institucional de status profissional, que significa o alto nível de status e respeito para fomentar o empreendedorismo (FARASHAH, 2015) pode ser percebido na fala dos entrevistados que há respeito e valorização, mas que ainda precisa ser mais fomentado. Essa visão, trazida pelos entrevistados, foi destacada pelas mudanças ocasionadas no ano de 2020, visto que a temática da saúde esteve muito em voga, devido à Pandemia de Coronavírus. Um excerto que ilustra isso, é fala do entrevistado E03:

Eu acho que melhorou um pouco, porque o assunto foi muito em pauta esse ano né, a saúde, embora agora já está todo mundo nem aí, [...] mas eu acho que o empreendedor da saúde, por ser um segmento gigantesco, então tem a farmacêutica, hospitalar, ambulatorial, muita coisa, mas eu acho que a valorização é pequena ainda. E03

Nesse exemplo, a entrevistada ilustra que há muitas possibilidades para o empreendedorismo na área da saúde e para que os empreendedores se destaquem. Porém, a visão dela é que a valorização ainda é pequena, perante o potencial do mercado. O entrevistado E04, relata que percebe a valorização dos profissionais e também relata que ele, por não ser um profissional do segmento, também se sente

valorizado no contexto. Entretanto, o entrevistado destaca que sua visão é relacionada aos enfermeiros e relata que não sabe como é no contexto médico:

Eu acho que são bem valorizados os profissionais, o que eu acho legal é que os profissionais de fora da área da saúde também [...] que são valorizados quando estão entrando no mercado de saúde [...] é um pouco diferente quando a gente não vê o médico e só enfermeira sendo empreendedora na área da saúde [...] pelo menos eu não senti nenhuma restrição em relação a mim e nem a nós da empresa. Quem sabe quem atua mais tempo na área da saúde, os mais tradicionais, os mais antigos [...] E04

Já o entrevistado E08, destaca que há alguns desafios na comunicação que os empreendedores do segmento enfrentam para divulgar o seu serviço e que isso acaba impactando a forma que o mercado os enxerga:

Há um pouco de receio assim de que talvez não esteja trazendo o impacto para a saúde e só queira ganhar dinheiro então ainda tu tens que ver algumas formas [...] de como tu vai falar e como tu vai vender o teu negócio, porque as palavras erradas ou faladas no contexto um pouco pejorativo, podem te prejudicar. As pessoas realmente não estão preparadas para ver o empreendedorismo, não só como ganhar dinheiro, mas como também a mudança. E08

Em suma, apesar de ressalvas, visto os desafios e dificuldades que os empreendedores enfrentam no momento de implementar o modelo de negócio no contexto da saúde, os empreendedores são bem quistos no segmento. Com isso, é possível compreender que as ações/atitudes do empreendedor precisam ser desenvolvidas de forma alinhada com a proposta de valor da empresa, para que a imagem do empreendedor seja conectada a este propósito. Para que isso auxilie na valorização do empreendedor e que reflita na percepção de valor da empresa no mercado.

4.3.1.2 Redes de Apoio

O fator institucional de redes de apoio, conforme a sua definição, se refere a grupos sociais, familiares ou amigos que se demonstram presentes como apoiadores dos empreendedores (ARASTI et al., 2012). Na etapa de criação do modelo de negócio, esse apoio oriundo de familiares se demonstrou muito presente. Porém, na etapa de implementação, visto que os empreendedores já estavam inseridos no contexto profissional, o apoio vem de outros atores. Foram destacados o apoio de incubadoras, polos tecnológicos das universidades e aceleradoras. Essas redes de apoio identificadas proporcionam para os empreendedores suporte e orientação mais

assertivo e estratégico, direcionados à implementação do modelo de negócio, fornecendo parcerias, descontos e acesso a outros *players*.

Um exemplo que ilustra a percepção de apoio fornecida pelo polo tecnológico da Universidade aos empreendedores, fica evidente na fala do entrevistado E04 em uma entrevista para a imprensa local:

A empresa também pretende ser um ambiente de pesquisa para a área de enfermagem, ampliando assim os vínculos com a universidade [...] O hub que estamos na Universidade é extremamente motivador por conta da modernidade, das instalações e do networking. “O papel da Universidade é essencial, através da mentoria que recebemos”, afirma. “Há muitas conexões viabilizadas pela universidade.” ACINH (2019) referente à empresa E04

Com uma perspectiva similar, o entrevistado E05 já relata a sua perspectiva sobre continuar com a empresa presente em um hub de inovação no qual já estavam inseridos antes da Pandemia de Coronavírus. O entrevistado E05 destaca que mesmo com todos os funcionários atuando em *home office* eles ainda querem ficar presentes no *Hub*:

Lá no *hub* que estamos inseridos [...] a gente estava com 15 pessoas em Janeiro e hoje todos em casa [...] temos uma posição lá dentro, mas a gente defende a participação lá dentro, porque ele fornece acesso a conteúdo, a gente tem acesso a desafios de negócio, a gente tem acesso à informação [...] coisas que a gente não teria se estivesse isoladamente. E05

O entrevistado destaca que o apoio que o *hub* de inovação fornece à empresa é fundamental e faz a organização manter sua posição. O entrevistado E01 destaca essa visão em sua fala quando relata a opção da sua empresa estar inserida no parque tecnológico de uma universidade: “Justamente porque fazer nanotecnologia no Brasil é uma fronteira tecnológica, necessariamente precisa de instituições científicas, por isso a nossa localização geográfica dentro da universidade”. A escolha do empreendedor se deu justamente pela base tecnológica da empresa, que é inovadora e precisa de validações científicas constantes, assim estar inserido em uma universidade se torna estratégico.

Assim, é possível compreender que o fator institucional de redes de apoio está presente nas ações que as incubadoras ou polos tecnológicos fornecem às *health techs*, demonstrando esses atores como parceiros-chave do modelo de negócio dessas empresas. Essas ações propiciadas por eles, auxiliam as *health techs* na implementação do modelo de negócio, fornecendo suporte para as organizações crescerem e desenvolverem suas propostas de valor.

4.3.1.3 Educação

O fator institucional de educação que se refere ao contexto de formação para o empreendedorismo, tanto formal, quanto informal (FUENTELESAZ; MAICAS; MONTERO, 2018) se apresentou pela lógica da aprendizagem contínua, tanto com aperfeiçoamento teórico, quanto dos aprendizados práticos do dia a dia. Nesse sentido, a entrevistada E03 destaca como o processo de aprendizagem contínua e aprendizagem na prática é fundamental para o entendimento do negócio e melhoria dos processos:

Então, certas coisas que você só vai aprendendo na sua rotina, dia a dia, pode estar perfeito na construção, mas nas coisas do dia a dia é que você vai aprender qual a necessidade de negócio. Quando você para de olhar a empresa e olha a pessoa, o problema, enfim acho que esse é que são os maiores aprendizados que você tem, pois de novo você pode ter um livro que vai te dar um *insight*, você pode ter a faculdade que te vai te dar um norte de atuação, mas você só vai aprender efetivamente na prática...E3

Do ponto de vista de educação formal, os empreendedores também destacaram a necessidade de continuarem estudando sobre negócios para se aperfeiçoarem e entenderem mais sobre gestão:

Eu fiz três cursos. O primeiro foi de ciência empreendedora... depois do curso a gente fez um curso da FAPESP voltado para empreendedorismo mesmo... cursos bem voltados para *startups*, mais de gestão de ideias, de desenvolvimento de produto, e validação de modelo de negócio. E02

A fala dos entrevistados ilustra como o processo educacional está presente na etapa de implementação do modelo de negócio. Com isso, esse processo de educação contínua permite que os empreendedores aprimorem de forma contínua seus negócios para conseguirem entregar de forma mais assertiva o valor dos seus modelos de negócios para os seus clientes. Por isso, o fator institucional de educação é relevante nesta etapa.

O empreendedorismo digital é influenciado pelo fator institucional de educação (pilar cultural-cognitivo), na etapa de implementação do modelo de negócio. O exemplo da entrevistada E03, que demonstra essa influência no processo de identificação de uma nova oportunidade de mercado:

Então, nosso nicho estava muito pequeno para ter uma movimentação econômica e os kits acabam ficando muito caros, baseado no nosso *know how*, que é bem diverso no nosso grupo, a gente percebeu que a gente conseguia entregar um pacote muito mais completo e que o nicho de outras áreas que usam proteína, mas não sabem fazer elas, ou seja, não interessa como faz eles só querem a proteína era muito maior e ainda por cima pagaria muito melhor. E3

A fala da entrevistada consegue demonstrar que a base educacional da equipe foi fundamental tanto para identificar novas oportunidades, como para desenvolvê-las e aplicá-las em novos nichos. Dessa forma, mostrando uma que o fator institucional de educação facilita a implementação dos modelos de negócio nessa etapa. Outro exemplo, que também demonstra a influência desse fator, é a fala do entrevistado E08, que destaca que devido às suas leituras optou por rever estratégias do negócio e explorar novas soluções de mercado para não depender de um único produto:

Eu tenho meus livros de cabeceira que eu gosto muito de ler tem o livro *Finanças para Startup*, eles acabam falando um pouquinho sobre os erros que as *startups* cometem no momento que elas estão crescendo [...] Então eu acho que isso que eu estou tentando aplicar agora desde o início o meu produto, eu não estou perdendo o foco da telemedicina, mas eu posso usar vários nichos de mercado e criar várias soluções com ela para me rentabilizar, e isso eu vou proteger a minha *Startup* [...] E08

O entrevistado E05 ilustra a influência deste fator institucional em nota de uma notícia sobre a sua empresa, que relata como o conhecimento da equipe foi fundamental para identificar uma nova oportunidade de mercado e criar uma nova solução para auxiliar seus clientes perante a situação da Pandemia de Coronavírus:

O aumento repentino dos casos de novo Coronavírus levantou uma série de novas necessidades no mercado da saúde, tanto no Brasil quanto no mundo. Diante desse cenário a empresa E05 criou um pacote de soluções para apoiar operadoras de saúde com possibilidade de monitoramento de dados em tempo real e geração de indicadores. E05

Em suma, o pilar cultural-cognitivo afetou as ações de empreendedorismo digital nesta etapa, proporcionando que os empreendedores, por meio de suas experiências educacionais e todo o seu *know how*, percebessem novas possibilidades de mercado e explorassem essas soluções nesta etapa. O fator educação foi fundamental na etapa de criação do modelo de negócio, e continua sendo importante na implementação, pois o conhecimento do empreendedor, bem como o conhecimento construído em conjunto pela empresa são uma das chaves para o fomento contínuo do empreendedorismo digital.

4.3.2 Influência de fatores ligados ao Pilar Normativo

Foi identificada uma grande incidência de fatores ligados ao pilar institucional normativo na etapa de implementação do modelo de negócio, visto que as normas e

regras do segmento de atuação são identificadas pelos empreendedores quando eles saem da sua perspectiva do indivíduo empreendedor e se inserem de fato no contexto profissional da saúde.

O fator institucional normativo que mais se destacou, e de forma marcante, foi o de autoridade de classe, pois o contato constante com diferentes classes de profissionais dentro do segmento proporcionou aos entrevistados uma visão crítica sobre o posicionamento dos envolvidos. O fator de liberdade de troca de informações também apareceu, mas de forma menos incidente, ilustrando que nesta etapa, a abertura de informações por parceiros externos, se apresenta com uma lógica mais difícil de ser realizada e muito mais comercial, do que na etapa de criação do modelo de negócio. Além disso, nessa etapa foi identificado o fator institucional de localização da empresa, o qual afetou o desenvolvimento dos negócios e algumas vezes as localizações foram definidas de forma estratégica pelas empresas – ver tabela 8.

Tabela 8 - Incidência de fatores do pilar normativo na etapa de implementação do modelo de negócio.

Categoria	Subcategoria	Excertos identificados na etapa de IMPLEMENTAÇÃO do Modelo de Negócio	Número de fontes dos excertos na etapa de IMPLEMENTAÇÃO do Modelo de Negócio
Pilar Normativo	Autoridade de classe	30	12
	Liberdade de Troca de Informações	6	5
	Localização da Empresa	1	1

Fonte: dados da pesquisa.

A (Tabela 8) ilustra a incidência dos fatores institucionais no pilar normativo e as subseções a seguir visam explicar esses fatores. Os fatores serão apresentados conforme o número de fontes que destacaram cada subcategoria.

4.3.2.1 Autoridade de Classe

O fator institucional de autoridade de classe se refere à predominância de uma determinada classe de profissionais como definidora e coordenadora de ações no contexto profissional (CARONNA, 2014). Esse fator se destacou na etapa de

implementação do modelo de negócio visto que, nela, os empreendedores já estão inseridos no contexto profissional e se relacionam com outras classes de profissionais, os exemplos destacados relatam situações que afetam o modelo de negócio tanto criando oportunidades como barreiras para a implementação do modelo de negócio, pela classe médica, de enfermeiros e cientistas. O primeiro exemplo, ilustrando a autoridade de classe dos profissionais médicos é a fala do entrevistado E01:

Tu me permites abster da resposta. Pois infelizmente não posso tecer nenhum tipo de opinião, pois é o nosso ganha-pão. Apesar de ter muitas ressalvas, tu deves imaginar os motivos e as circunstâncias. Assim, as pessoas falam dos advogados, mas deviam falar da classe ortodoxa dos médicos. Se colocar os dois juntos, dá um bom negócio. E01

Em linhas gerais, mesmo que o entrevistado não quisesse revelar de forma explícita seu posicionamento, o mesmo destaca que percebe a classe dos médicos como ortodoxa, ou seja, com posicionamentos tradicionais. Nessa mesma linha, o entrevistado E06, também fala de um viés relacionado à autoridade de classe dos profissionais médicos, quanto destaca que muitos profissionais ainda se sentem proprietários do prontuário dos pacientes:

Se eu, pai, quiser levar o prontuário dele para outro pediatra é difícil, ele vai ter que ir lá no consultório pegar aquele papel às vezes um médico não quer passar o papel e pelo próprio CFM, a lei diz que o prontuário é do paciente então nenhum médico poderia ter a autoridade, dizer que não vai entregar, mas existe. Então isso é outra coisa que também tem que mudar. E06

O entrevistado relata que alguns profissionais não disponibilizam o prontuário para o paciente. Conforme o artigo 88 do Código de Ética Médica do CFM, ao médico é proibido negar o acesso ao prontuário para o paciente, como também deixar de fornecer cópia quando solicitada. Além disso, o artigo 73 do mesmo Código, proíbe ao médico a revelação a terceiros sobre qualquer informação do prontuário do paciente. O empreendedor E08 que está inserido no segmento da saúde tanto como estudante de medicina como empreendedor, apresenta a visão de que a autoridade de classe dos profissionais médicos pode afetar o desenvolvimento de novos negócios na área da saúde:

Muitos professores e colegas no início me viram um pouco com “maus olhos” porque ainda tem muito preconceito em cima da telemedicina achando que a telemedicina veio para roubar mercado, que vai tirar [...] o valor da consulta [...] Então, acho que foi meio que um preconceito até no início era até difícil eu falar, eu tinha vergonha, mas eu procurava não comentar sobre o estudo assim com o pessoal que eu via aqui os que os “narizes torciam” que ficavam aqueles comentários meio ruins né [...] E08

É possível perceber que a falta de aceitação do meio em que ele estava inserido, fez o empreendedor sentir até vergonha de conversar sobre o estudo de telemedicina, visto que é a base da solução ofertada pela sua empresa, com outros profissionais da área médica. Outro excerto interessante é a fala do entrevistado E08 quando ele destaca que o desenvolvimento do seu negócio proporcionou para ele, que é estudante de medicina, uma percepção diferente perante os outros profissionais do segmento da saúde, fazendo com que ele visse e trabalhasse melhor com as outras classes de profissionais:

A minha relação com outros profissionais da área da saúde acabou mudando porque a gente vê muito assim “numa equipe multidisciplinar o médico e outros profissionais” tipo não é aquela coisa para os profissionais de saúde é muito segmentado, então eu acho que eu [...] eu comecei a me agregar melhor numa equipe eu me sinto muito melhor hoje do que trabalhando dentro do hospital [...] eu sempre fui muito respeitoso com os outros profissionais, mas eu acho que eu comecei a passar de uma forma diferente eu sinto que eles agora vem que eu estou tratando eles com um respeito [...] respeito por eles, eu acho que cada um tem seu papel e ninguém tá superior a ninguém, um tem que complementar o trabalho do outro, uma engrenagem [...] E08

O excerto destaca que a mudança de percepção do profissional perante as outras classes, proporcionou para ele uma melhor conexão com os demais. Além disso, é interessante perceber que ele destaca que em uma equipe hospitalar é sempre vista com os médicos e demais profissionais, mostrando que a classe médica ainda apresenta uma autoridade de classe em muitos contextos do segmento da saúde. Assim, entende-se que a classe médica possui muita influência e uma opinião muito bem estabelecida no mercado, principalmente perante os pacientes. Todavia, a classe ainda apresenta uma perspectiva fechada sobre novas tecnologias, como também o ato de empreender na saúde. Nessa linha, devido a esse poder de influência, a classe pode afetar a implementação do modelo de negócio, pois a opinião desses profissionais é vista como fundamental nesse segmento.

Além disso, a entrevistada E02 apresenta a sua perspectiva sobre a classe dos cientistas do segmento da saúde, ressaltando que, segundo ela, a classe apresenta dificuldade em se autopromover e um viés egocêntrico que muitas vezes barra a cooperação entre os próprios membros da classe profissional:

Os cientistas são muito bons cientistas, mas não sabem se vender, não sabem vender o currículo, não sabem investir corretamente no processo... Eles não sabem dividir bem, cientista é muito egocêntrico, é muito complicado às vezes colocar muitos cientistas juntos. Mas, por outro lado, por eles serem tão bons, a dificuldade de aceitar que o outro também é bom e cooperar é um problema que existe [...] E02

Portanto, conforme o excerto, é possível perceber que a autoridade dos cientistas também pode se opor à implementação dos modelos de negócio, visto que a alta qualificação dos profissionais faz com que a colaboração não seja priorizada por eles para a execução de um negócio. Outro exemplo, é a fala do entrevistado E04 que destaca a sua perspectiva otimista sobre a classe da enfermagem:

[...] uma das coisas que também nos ajuda, nos motiva é que a gente sempre é muito bem aceito pela classe da enfermagem [...] a gente consegue chegar muito bem, falar com eles. A classe vem orgânica, completamente orgânica. Eu tenho que segurar os cadastros [...] então a classe é importante e vejo que nós não temos nenhuma dificuldade com isso. Isso para nós é muito legal. A gente está sendo bem aceito por eles. E04

A empresa do empreendedor E04 possui como modelo de negócio um *marketplace* para conectar enfermeiros com pacientes em tratamentos em domicílio. O empreendedor destaca que a classe se engajou com a proposta deles e vêm de forma voluntária até eles. Ele destaca que o apoio da classe de enfermeiros está sendo fundamental para empresa, sinalizando que o relacionamento com essa classe, especificamente, facilita a implementação do modelo de negócio, visto que há uma boa aceitação dos profissionais, que conseguem perceber o valor proposto pela empresa.

Em linhas gerais, é possível perceber que o fator institucional de autoridade de classe pode afetar os modelos de negócio na etapa de implementação, tanto criando oportunidades, como se opondo à implementação dos modelos de negócio. No ponto de vista de oportunidades, foi identificado a classe profissional da enfermagem que viu valor no modelo de negócio de uma *health tech* e apoia a implementação do modelo de negócio com a participação ativa na solução, impulsionando o desenvolvimento da empresa. Em contraponto, foi identificado que a classe profissional dos cientistas e médicos, por terem uma grande valorização profissional no mercado, possuem uma grande autoridade. Assim, podem se opor à implementação dos modelos de negócio, freando inovações por não aceitarem as perspectivas de profissionais de outras classes que conflitem com as suas próprias visões.

4.3.2.2 Liberdade de Troca de Informações

O fator institucional de Liberdade de Troca de Informações se refere ao compartilhamento de informações entre empresas do mesmo setor (FUENTELESAZ;

MAICAS; MONTERO, 2018). Diferente da etapa de criação do modelo de negócio, este fator institucional se destacou pela lógica comercial e que é muito mais difícil de ser conquistado pelas organizações de forma voluntária na etapa de implementação do modelo de negócio. A entrevistada E02 destaca que a abertura de informações que teve de outras empresas foi relacionada a um viés comercial: “A gente tem cooperações e essas empresas, abriram informações para nós desenvolvermos soluções para eles [...] tem a ver com uma linha comercial nossa”. O entrevistado E04 relata que a dificuldade de abertura de informações é relacionada aos *players* mais tradicionais do mercado, como operadoras de planos de saúde:

A gente sempre conseguiu se comunicar com outros *players*, com outras *health techs*, com outras redes de inovação [...] não vejo assim grande dificuldade de abertura de informações a não ser *players* mais tradicionais, como operadoras de saúde que às vezes bloqueia um pouquinho, não estão pensando em inovação aberta aqui [...] tirando os mais tradicionais eu nunca tive problemas. E04

Nessa perspectiva, o entrevistado E07 confirma a dificuldade de abertura de informações e de recebimento do entrevistado por operadoras de planos de saúde, quando relata o seu processo de contato com as empresas:

A então aquela operadora, por exemplo, tem uma conversa com a central [...] que a gente tá rolando faz um tempo e o superintendente lá me dá “balão toda hora” [...] eu estou tentando chegar [...] Eu até desisti de ir pela área de inovação [...] só que assim você fala para eles e eles não dão a mínima [...] então você começa a ir para superintendente “me passa um contato de alguém na medicina preventiva” [...] Na Inovação aberta, os caras não dão abertura para você, não te recebem, não respondem os e-mails [...] e é um trabalho, sabe?! Não é fácil, você vai fazendo todos os dias ali, é difícil e eu já chorei por conta disso. E07

Um aspecto que é interessante de perceber nesse excerto é a fala do entrevistado em relação ao setor de inovação das grandes empresas da área de saúde, demonstrando que esses setores não realizam abertura para conexão com *startups*. Todavia, um dos pilares dos setores de inovação nas organizações é o fomento de conexões com empresas que apresentem novas tecnologias, assim é possível identificar um certo contrassenso nessa postura.

Assim, por meio desses exemplos, é possível perceber que, na etapa de implementação do modelo de negócio, a liberdade de troca de informações plena é restrita, visto que há menos abertura de grandes *players* às *health techs*. Essa limitação traz desafios, pois elas não conseguem se conectar com essas grandes empresas de forma voluntária para realizarem parcerias. Com isso, é possível perceber que essas limitações acabam dificultando a implementação da proposta de

valor dos modelos de negócio, visto que há dificuldade de conexão com parceiros-chave para o desenvolvimento do negócio.

Além disso, foi possível identificar que programas de aceleração também apresentam conexão com o fator institucional de liberdade de trocas de informações. De acordo com Cohen, (2014), estes são programas com duração limitada, que ajudam as *startups* no processo do novo empreendimento, às vezes fornecendo uma pequena quantidade de capital, espaço de trabalho, oportunidades de *networking* e mentoria com empresários, advogados, pessoal técnico, investidores anjo, ofertantes de capital de risco, ou mesmo executivos de empresas.

Esses programas de aceleração possuem programas que auxiliam as empresas a acelerarem o seu crescimento. Existem programas para todas as etapas das *startups*, programas que são voltados para a etapa de criação do modelo de negócio, que auxiliam na concepção da ideia e programas que selecionam empresas que já estejam com uma certa maturidade no mercado, para acelerar de forma mais intensa o seu modelo de negócio.

Na etapa de implementação do modelo de negócio, os exemplos identificados são de programas que focam em acelerar as empresas que já estavam ativas no mercado. Entretanto, muitos programas de aceleração possuem a parceria de grandes empresas, para que as *startups* as auxiliem a resolverem seus problemas pontuais. As *startups* podem, então, eventualmente se tornarem fornecedoras dessas organizações.

Entretanto, os programas de aceleração possuem uma série de regras e normas que nem sempre são flexíveis frente às peculiaridades do modelo de negócio das *health techs*. Como exemplo disso, a entrevistada E02 participou de um programa de aceleração, mas, conforme seu relato, os membros da equipe não gostaram da estrutura do programa, visto que tinha um foco voltado somente para soluções de *software*, o que é diferente do que a sua empresa oferta:

Foi uma aceleração que nós fizemos, mas foi um modelo muito ruim, porque eles tinham um modelo muito voltado para software. A gente foi selecionado porque a corporação que pagou a empresa para a fazer a seleção de *startups* para desenvolver soluções para eles gostou e selecionou a nossa empresa. Nós fomos a única empresa de biotecnologia dos 360 concorrentes, mas o modelo da aceleração não se encaixava de jeito nenhum e não entendia nenhuma das nossas dores então foi muito vazio de conteúdo para gestão. Não era voltado para nenhum [segmento] de saúde, eram modelos de software mesmo. E02

É interessante perceber, pelo relato da entrevistada E02, que a estrutura do programa que eles participaram não atendia a necessidades de implementação do modelo de negócio da empresa, que trabalha com o desenvolvimento de proteínas recombinantes. Com isso, o programa de aceleração acabou não agregando muito para a organização.

Assim, percebe-se que o programa de aceleração precisa ser coerente com as necessidades e os focos das *startups* participantes, para que agregue valor e apoie seu crescimento. A fala da entrevistada E03 é um outro exemplo que relata que a empresa iniciou um processo de aceleração, mas que também não percebeu a conexão com o momento que eles estavam; a sua empresa precisava crescer um pouco mais para passar pelo programa:

A gente começou com [...] é um programa de empreendedorismo, eles tinham um processo de aceleração, na época a gente não achou que fazia sentido, pois na verdade a gente estava em um momento muito mais de tração do que aceleração, então a gente parou o processo de aceleração com eles [...] E03

Um exemplo interessante que ilustra a estrutura normativa que incide sobre os programas de aceleração é a estrutura de um programa mundial de aceleração no qual dois entrevistados participaram, o entrevistado E06 participou do programa na filial do Belém do Pará e o entrevistado E07 na filial de Campinas. Mesmo com mentores e contextos diferentes, o programa possui uma estrutura padrão oriunda do Vale do Silício, com tarefas semanais e objetivos que precisam ser alcançados, empregados em todas as filiais. O programa possui 14 semanas de *sprints* (tarefas) com sessões de *feedback* semanais sobre o progresso da empresa. Essas *sprints* são idênticas à nível mundial e não consideram as diferentes estruturas, contextos e modelos de negócio das empresas.

Com isso, é possível identificar os programas de aceleração trazem consigo uma série de normas e regras genéricas, que podem ser associadas ao pilar normativo, e que acabam afetando o seu potencial de contribuição para a implementação de modelos de negócios específicos e situados, como os modelos das *health techs* pesquisadas. Isso acaba fazendo com que empresas *health techs* não tenham uma aceleração adequada para desenvolver de forma assertiva a sua proposta de valor no mercado.

4.3.2.3 Localização da empresa

O fator institucional de localização da empresa se refere à localização geográfica da empresa na sua fase inicial que pode impactar os primeiros resultados da organização (CAPELLERAS; HOXHA, 2010). Esse fator apareceu de forma menos incidente, mas possui influência na implementação do modelo de negócio. O excerto a seguir destaca a incidência do fator institucional de localização, pois relata que muitas *health techs* se beneficiam na implementação do seu modelo de negócio, por estarem em locais com mais estrutura e mais avanço tecnológico, que se reflete na mentalidade dos membros dessa região. O entrevistado E08, relata isso em sua fala:

Os médicos ali no eixo Rio de Janeiro e São Paulo já estão na fase contemplativa, eles já estão mais inovadores, estão mais atuantes, claro uma porcentagem. Não estou falando que são todos os médicos, mas a gente já vê o movimento muito maior do que eu vejo aqui em Passo Fundo, por exemplo. E08

Nessa perspectiva é possível entender que em determinadas localizações do Brasil, especialmente em regiões centrais e metropolitanas, a abertura e conexão dos profissionais com a tecnologia e inovação é maior do que em outras localizações no interior do país e em cidades menores. Em linhas gerais, é possível perceber que a localização da empresa em regiões mais “avançadas” proporciona melhores oportunidades para a implementação do modelo de negócio das empresas.

Com isso, por ser uma ação relacionada à uma escolha estratégica para a empresa, o fator localização, quando considerado, pode auxiliar na promoção da proposta de valor das *health techs*, pois em uma localização estratégica a organização consegue desempenhar melhor suas atividades, acessar mais recursos e entregar valor aos seus clientes com mais facilidade.

4.3.3 Influência de fatores ligados ao Pilar Regulativo

Na etapa de implementação do modelo de negócio foi identificada uma maior incidência de fatores do pilar regulativo que se refere aos aspectos regulativos das instituições que assumem a forma de regulamentos e leis que orientam as ações e perspectivas organizacionais, por exemplo, por coerção ou ameaça de sanções governamentais (SCOTT, 2014). A incidência desse pilar ficou mais evidente nessa etapa pois os empreendedores já estão inseridos no contexto profissional da saúde.

Os fatores institucionais do pilar regulativo que mais se destacaram foram o de leis e regulações (sendo este o que mais teve incidência) e o de políticas públicas e subsídios do governo para crescimento do empreendedorismo. Foram encontrados aspectos conectados ao fator institucional de Investimento em P&D, mas os editais mencionados pelos entrevistados apoiavam o desenvolvimento de pesquisas em empresas. Devido ao incentivo de P&D ser conectado sobre questões empreendedoras, que se conectam a políticas públicas em fomento ao empreendedorismo, foi optado por utilizar somente o fator institucional de políticas públicas e subsídios do governo para crescimento do empreendedorismo. A (Tabela 9) ilustra a incidência dos fatores institucionais do pilar regulativo nos excertos das entrevistas:

Tabela 9 - Incidência de fatores do pilar regulativo na etapa de implementação do modelo de negócio.

Categoria	Subcategoria	Excertos identificados na etapa de IMPLEMENTAÇÃO do Modelo de Negócio	Número de fontes dos excertos na etapa de IMPLEMENTAÇÃO do Modelo de Negócio
Pilar Regulativo	Leis e Regulações	32	14
	Políticas Públicas e Subsídios do Governo para Crescimento do Empreendedorismo	12	7

Fonte: dados da pesquisa.

As subseções a seguir irão ilustrar a influência dos fatores institucionais regulativos na etapa de implementação e serão apresentadas conforme o número de fontes que destacou cada fator, sendo esse um critério de apresentação dos resultados.

4.3.3.1 Leis e Regulações

Foi identificado que o fator institucional de leis proporcionou dificuldades para a implementação dos modelos de negócio, tendo vários exemplos que ilustram como essas ações acabam afetando o desempenho das organizações. No ponto vista de

taxas para importação de produtos, o empreendedor E10 destaca os problemas regulatórios em sua fala:

Essa questão burocrática e de impostos para importação, muita coisa foi trazida digamos assim “sobre faturado” para as empresas, porque os impostos de importação são altíssimos, hoje a gente começou a trabalhar com trade, mas antes era tudo meio que no CPF mesmo, porque é um processo caro, você tem que calcular de 100% a 150% do valor de qualquer coisa que você traz de fora do país. E10

Outro ponto trazido pelo mesmo entrevistado E10, são regulamentações específicas da área da saúde, as quais são complexas de serem entendidas e também acabam freando o empreendedorismo:

Outra questão e são as regulamentações quando a gente lida com saúde, inclusive é algo meio complicado, a gente já fez duas consultorias [...], mas até essas duas consultorias que a gente fez para fazer o processo de regularização da Anvisa divergiam bastante em relação ao que tinha que ser feito, e ao custo disso, como é que funcionava o processo, tanto que é a gente não tem nem total certeza da nossa classificação hoje dentro da graduação da Anvisa. Nós demos entrada, mas a gente ainda não tem essa regulamentação pronta. O que é um problema para vendas institucionais, embora a gente já tenha o equipamento em alguns hospitais, mas a gente deixa bem claro que a gente ainda não finalizou esse processo. Alguns hospitais alguns não se importam, mas acaba sendo uma barreira de entrada para essas vendas mais corporativas. E10

A empresa do entrevistado E10 trabalha com o desenvolvimento de dinamômetros para fisioterapeutas, aparelhos utilizados para avaliação de força e dor dos pacientes, para tornar o tratamento mais assertivo e menos subjetivo. É interessante perceber que a empresa, mesmo com processos de consultoria realizados, ainda não conseguiu finalizar sua regularização na Anvisa, o que impede vendas corporativas, que são vendas com valores mais altos que poderiam alavancar ainda mais a empresa.

De acordo com o Site Oficial da Anvisa (2021), os custos para obter registro de algum equipamento da saúde são de R\$1.100,00 até R\$70.000,00 dependendo do porte da empresa e da especificação do produto. Esses valores muitas vezes impossibilitam o registro, pois as empresas não possuem caixa para arcar com esses custos, e isso acaba barrando as vendas das empresas. Outro aspecto limitante no registro de produtos na ANVISA por *startups* é a necessidade de as empresas possuírem uma AFE (Autorização de Funcionamento de Estabelecimento) que é deferida às empresas, após a inspeção da ANVISA que fiscaliza se o estabelecimento atende aos requisitos legais para as empresas exercerem a sua atividade e que é condição para a autorização para o seu exercício. Devido a essa necessidade, essa

regulamentação muitas vezes impede que as *startups* tenham o registro em seu próprio nome, pois não há uma AFE específica para as *startups*, que compreenda de forma assertiva o modelo de negócio das *startups*. Para conquistar esse registro, ela deveria se adequar à atividade de fabricação, ou distribuição, ou até mesmo importação, o que demandaria uma série de custos de imobilização e investimentos em infraestrutura incompatíveis com a sua natureza (DE PAULA, 2018).

A entrevistada E02 também apresentou uma visão muito similar ao outro entrevistado, sobre a dificuldade de entender quais ações precisam ser realizadas para que haja a regulamentação correta dos produtos da empresa:

É muito ruim, ninguém sabe nem o que a gente faz direito, quiçá regra. Então, como não tem a gente inventa, aí eu invento, aí eu vou pra Brasília, aí eu tento. Tem algumas coisas que tem regras bem estabelecidas, mas é mais a parte de produção acadêmica. E02

A entrevistada E02 destaca que é muito complicado conseguirem os registros, pois os órgãos não entendem o modelo de negócio das *startups*, o que dificulta os registros dos produtos nos órgãos vigentes. Com isso, o governo acaba não conseguindo regular de forma correta, o que ocasiona problemas para as *startups* e também para o governo, pois não está exercendo a ação de regular de maneira adequada. Os exemplos anteriores ilustram isso, com a necessidade das empresas em precisarem se enquadrar em categorias que não são coerentes com a natureza do seu negócio. Da mesma forma, os custos que incidem sobre essas empresas para se adequarem às regulamentações é elevado para o seu porte. Além disso, o empreendedor E10 destaca que considera muito importante conhecer e entender a estrutura legal para evitar problemas futuros, mesmo que seja um desafio:

É preciso conhecer a regulamentação mesmo que talvez não seja possível, assim como para nós ainda é um desafio, mas conhecer essas regulamentações é imprescindível, até para ver como você poderia se defender em alguma situação complexa. E10

O entrevistado E10 destaca que o entendimento abrangente das regulamentações ainda não é possível para a empresa, pois é algo muito complexo para eles. Mesmo tendo passado por duas consultorias, eles ainda têm dificuldades de compreender o que deve ser realizado. As leis e normas no contexto brasileiro, de acordo com eles, são muito complexas, difíceis de serem encontradas e interpretadas, pois há diferentes órgãos e entidades que as regem na área da saúde.

O empreendedor E11, apresenta outro ponto interessante de análise, que é a LGPD, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, Lei nº 13.709, de 14 de agosto de

2018, dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural. Todavia, a visão do empreendedor é que apesar dessa nova regulação ter entrado em vigor, não há punições, e segundo a percepção dele, é difícil que a legislação seja cumprida no Brasil:

[...] A nossa legislação ainda é frágil, quanto aos cuidados com dados, mas acredito que seja algo mundial. A gente tem a LGPD que entrou recentemente em vigor, mas que ainda não está punindo ninguém e que quem ela tentou punir, quando chegou em segunda instância derrubaram e acredito que não é para influenciar empresas maiores. Quando eu falo disso, são empresas que vendem leads de clientes, coisa que a LGPD corta completamente. Se a LGPD começar a ser cumprida, do jeito que ela foi estabelecida, vai ter muita empresa que vai ter que mudar radicalmente ou fechar as portas. Inclusive empresas grandes. Só que a nível de Brasil é difícil imaginar que será cumprida [...] A gente está tentando se adequar a isso, mas se a gente ver que meados do próximo ano isso não acontecer, vamos ter que "abrir as pernas" também, porque a nossa concorrência nem está ligando para LGPD. E11

O excerto demonstra também a visão do empreendedor sobre os desafios impostos pela estrutura legal brasileira, e a fala da entrevistada E02, corrobora esse pensamento, relatando que os brasileiros já estão acostumados com processos morosos, visto que quase tudo no país tem essa mesma lógica:

Enfim eu acho a gente brasileiro nasce treinado para burocracia, para fazer qualquer coisa a gente pega fila, tem 5 a 6 processos, a FAPESP aqui é isso. Então eu não estou vendo ainda nada de diferente do que eu já estou acostumada, meio que desanima. Então, ontem a mulher da Anvisa falou que é 1 ano e meio e eu disse "ah mais fácil que meu duplo título de Doutora". E02

Além disso, a fala da entrevistada E08, que possui uma empresa com o modelo de negócio de *marketplace* para atendimentos de consultas por telemedicina, ilustra exatamente como o fator institucional de leis e regulações proporcionou dificuldades na implementação do modelo de negócio, visto que a empresa precisou mudar sua estratégia, devido à uma mudança legal:

Outro obstáculo eu acho que foi a questão jurídica, porque eu estava me preparando para um formato que era atender mais consultas de medicina do trabalho e triagem covid para as empresas só que daí eles proibiram juridicamente e não podem mais ser realizadas consultas em medicina do trabalho e a gente estava tentando essa questão de a telemedicina para gente botar nas farmácias [...] que também não pode ser realizado. E08

O exemplo do entrevistado relata que o plano inicial da empresa em realizar atendimentos de telemedicina para medicina do trabalho e em farmácias precisou ser interrompido. Já o entrevistado E04, que possui um *marketplace* de consultas domiciliares com enfermeiros, também ressalta um ponto interessante quando destaca que não oferece serviços prestados por uma classe de profissionais, visto que ela não é regulamentada por um conselho:

[...] A gente presta muita atenção na regulamentação de planos de saúde para não infringir nenhuma, mesmo nós não nos enquadrando [...] a gente vê regulamentação da enfermagem da fisioterapia [...] tanto que nos perguntam "Vocês têm cuidador?" Não, cuidador nós não temos, porque hoje o profissional que exerce não é regulamentado. A gente tem o auxiliar de enfermagem, o técnico de enfermagem, que são regulamentados. E04

Assim, a empresa da entrevistada E04 já demonstra que realiza ações para se proteger do ponto de vista legal, incluindo somente profissionais regulamentados. De maneira geral, foram enfatizados os problemas que a estrutura legal brasileira gera e que conseqüentemente reflete aos empreendedores, que acabam enfrentando dificuldades na implementação do modelo de negócio e na estruturação da proposta de valor.

Além disso, mesmo não sendo um fator institucional, o evento contextual e específico que se destacou nessa etapa foi o da Pandemia de Coronavírus, pois devido a esse evento foram desencadeadas algumas mudanças institucionais que impactaram não só a criação de novos negócios, como a criação de novos produtos em empresas, e mudanças na estrutura das organizações. Apesar dos desafios impostos pela Pandemia, os empreendedores relataram que as ações decorrentes desse evento podem promover oportunidades para as *startups*, como por exemplo: com a aceitação de telemedicina. O entrevistado E06 destaca isso em sua fala:

Era tipo um muro de Berlim ali da saúde que foi derrubado e agora com a pandemia se acabando [...] a telemedicina vai estar em vigor bacana. Antes de acabar o estado de calamidade o ministério da tecnologia [...] já tá consultando, já fez uma chamada pública para chamar empresas privadas, outros órgãos, associações para entrar na conversa com eles para estabelecer de fato ali a lei final da telemedicina [...] E06

A fala do empreendedor destaca a Pandemia de Coronavírus, como um evento que ajudou a derrubar um "muro de Berlim" de resistência ao uso de tecnologia, mais especificamente, para a telemedicina, que acabou sendo derrubado e proporcionando algumas mudanças e avanços institucionais. O entrevistado E05 também apresenta um posicionamento similar, relatando oportunidades, mas também destacando que

health techs que não apresentavam soluções para apoiar problemas ocasionados pela pandemia, também enfrentaram grandes desafios de vender outras soluções não “urgentes” como soluções para a gestão na área da saúde:

[...] A pandemia atrapalhou muito todo mundo da Saúde [...] quem explodiu com a pandemia foram as *startups* que estavam com a tecnologia de assistência para apoiar nesse momento de telemedicina, ferramentas de saúde mental, isso aí foi muito legal, tem vários [...] que explodiram, mas as *startups* voltadas para a gestão saúde, na realidade já não é uma dor que as empresas encaram de verdade, imagina no meio de uma pandemia. Então o negócio tá sendo foi muito reinventado neste momento muito aprendizado, e acho que a gente consegue avançar com força por ter todo esse *know how* [...] E05.

Ambos os posicionamentos ilustram os efeitos no contexto institucional ocasionados pelo evento contextual e específico da Pandemia de Coronavírus. Com isso, é possível perceber que esse evento gerou oportunidades, mas também barreiras para alguns negócios, havendo algumas mudanças assertivas no contexto regulatório.

4.3.2.1 Políticas Públicas e Subsídios do Governo para Crescimento do Empreendedorismo

De maneira geral, todos os entrevistados apresentaram dificuldade para falarem sobre os programas de incentivo do governo, ou porque não conheciam nenhum, ou não se lembravam. Além disso, não foi mencionado nenhum programa de apoio governamental que tivesse o foco específico em *health techs*. O entrevistado E1 destaca que a sua empresa já foi apoiada pelo Finep, mas que não era um programa com foco exclusivo em *health techs*, porém o entrevistado apresenta uma perspectiva otimista dos investimentos governamentais: “Na empresa mais recentemente a questão do Finep, mas não específico de *health tech*, era um edital genérico, mas tem bastante coisa aberta aí, e o governo está investindo bastante e acredito que isso vai ser uma tendência nos próximos anos”. De acordo com o site do Finep (2020), o Finep Edital de 2020 tem como foco principal alavancar empresas de base tecnológica em fase final de desenvolvimento de produto ou que precisem ganhar escala de produção, com viabilidade comercial comprovada. As *startups* precisam ter protótipo MVP, prova de conceito ou, preferencialmente, já estarem realizando as primeiras vendas. Dessa forma, o programa não aceita propostas em fase de ideação ou pesquisa, demonstrando que tem um foco na etapa de implementação dos modelos de negócio.

Do ponto de vista de investimento público, alguns empreendedores destacaram que para conseguiram captar investimentos nos primeiros meses de operação, como é o caso da entrevistada E02, que relatou em uma notícia na imprensa que “após 6 meses de fundação, recebemos investimentos da FAPESP através do programa PIPE”. Além disso, a entrevistada E02 também destacou que esse investimento foi fundamental para o crescimento da empresa: “Estamos vendendo pro Brasil inteiro e tudo isso graças ao modelo Fapesp de investimento, que é a nossa maior fonte de recursos hoje, e é não reembolsável, que levou à criação da planta produtiva da nossa empresa” E02.

Por outro lado, o entrevistado E05 destaca que conseguir apoio em programas governamentais é muito difícil e um processo moroso, conforme destaca o seu exemplo de participação no Programa Desenvolve SP:

A gente conseguiu, por exemplo, acesso uma linha pequena do desenvolve SP, mas foi pra testar mesmo a gente foi pois queria testar, mas foi muito difícil de conseguir, foi um negócio de persistência mesmo, se eu tivesse que depender disso para sobreviver a minha empresa, ela tinha morrido, mas conseguimos [...] Linhas específicas para os *startups* tem o Finep, mas não é fácil, tem algumas que são muito focadas no mundo acadêmico para publicações mais científicas [...] E05

O programa Desenvolve SP, citado pelo entrevistado, se caracteriza com uma lógica um pouco diferente do Finep, sendo um programa de fomento à inovação ligada ao governo do Estado de São Paulo, que oferta linhas de crédito facilitadas aos empreendedores. No modelo voltado às *startups*, eles subsidiaram crédito com pagamento de juros com taxa zero. Atualmente, o Desenvolve SP criou uma linha específica para auxiliar empresas com os impactos da Pandemia de Coronavírus (Site Desenvolve SP, 2020).

O empreendedor E07 destaca já destaca outras ações de incentivo ao empreendedorismo por parte do governo, como, por exemplo, o Marco Legal das *Startups*:

Agora, quando se olha vindo do Governo Federal como incentivo, tem o Marco das *Startups*, vem com algumas outras coisas, têm ainda pouco fomento por parte do setor público [...] tem o Inovativa Brasil que é do governo, e aí por muitas vezes entram as *health techs*, mais focado especificamente eu não recorro assim. Algumas vezes tem parcerias público-privado, o próprio Pipe Fapesp é focado aí para ciência você consegue trazer muito com a questão de *health techs* [...]. E07

Conforme a Agência Brasil (2020), o Marco Legal das *Startups* consiste em um Estudo de Lei Complementar 146/19 que enquadra como *startups* as empresas,

mesmo com apenas um empreendedor único, e sociedades cooperativas que atuam na inovação aplicada a produtos, serviços ou modelos de negócios. As *startups* poderão admitir aporte de capital, por pessoa física ou jurídica, que poderá resultar ou não em participação no capital social da *startup*, a depender da modalidade de investimento escolhida pelas partes. Esse marco auxilia as *startups* a conquistarem investimentos externos, visto que os investidores poderão não ser considerados parte do quadro societário até uma possível conversão, não precisando responder por qualquer dívida da empresa, nem com os próprios bens, exceto em casos de dolo, fraude ou simulação de investimento (Agência Câmara de Notícias, 2021). Essa ação torna os investimentos mais fáceis, seguros e desburocratizados, assim, criando oportunidades para a implementação do modelo de negócio.

Já o InovAtiva Brasil, que o entrevistado cita, é considerado um Hub de inovação executado pela Fundação Certi, com realização do Sebrae e Governo Federal, e que possui diferentes programas de aceleração (Site InovAtiva Brasil, 2020). O último programa citado pelo entrevistado que apresenta foco em produção científica, é o Pipe Fapesp, que tem como objetivo apoiar a pesquisa em ciência e tecnologia como instrumento para promover a inovação tecnológica, promover o desenvolvimento empresarial e aumentar a competitividade das pequenas empresas (site Pipe Fapesp, 2020).

Entretanto, de maneira geral, é possível entender que há programas de incentivo governamental ao empreendedorismo e também algumas políticas pró-empendedorismo, como o Marco Legal das *Startups*. Todavia, foi identificado que não há programas exclusivos para *health techs*, olhando para as particularidades das empresas do segmento da saúde. Com isso, entende-se que o fator institucional de Políticas Públicas e Subsídios do Governo para Crescimento do Empreendedorismo não facilita de forma assertiva a implementação dos modelos de negócio das *health techs* e conseqüentemente não contribui de forma significativa para a implementação do modelo de negócio dessas empresas, que, em geral, não possuem apoio estruturado do governo para o desenvolvimento dos negócios.

4.3.4 A busca por legitimidade na etapa de implementação do modelo de negócio

Nessa etapa, a busca por legitimidade foi destacada de forma muito intensa na fala dos entrevistados, visto que as empresas estão se inserindo no contexto profissional e buscam que as suas ações sejam vistas como desejáveis ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições (SUCHMAN, 1995). Foi identificada a incidência de diferentes tipos de legitimidade e também foi constatado um novo tipo, que é a legitimidade da tecnologia adotada como facilitador para aceitação das empresas no contexto institucional (AVGEROU, 2000). Esta categoria de legitimidade ficou evidenciada nos dados da pesquisa. A (Tabela 10) ilustra as evidências sobre os tipos de legitimidade nessa etapa.

Tabela 10 - Incidência dos tipos de legitimidade na etapa de implementação do modelo de negócio.

Categoria	Subcategoria	Excertos identificados na etapa de IMPLEMENTAÇÃO do modelo de negócio.	Número de fontes dos excertos na etapa de IMPLEMENTAÇÃO do Modelo de Negócio
Legitimidade	Legitimidade de Aliança Estratégica	18	14
	Legitimidade de investimentos	24	11
	Legitimidade de mercado	26	10
	Legitimidade da Tecnologia Adotada	12	9
	Legitimidade relacional	24	8

Fonte: dados da pesquisa.

A legitimidade social, a qual significa que para conquistar legitimação social, uma empresa pode realizar alianças estratégicas em ambientes institucionais, como: defesa do consumidor grupos, organizações comunitárias, associações profissionais etc. (DACIN et al., 2007), não foi constatada nos dados da pesquisa. As subseções a

seguir irão apresentar os tipos de legitimidade conforme o número de fontes que destacou a influência dos aspectos nessa etapa.

4.3.4.1 Legitimidade de Aliança Estratégica

A busca pela legitimidade de aliança estratégica foi identificada de forma mais abrangente na etapa de implementação, visto que a conexão com parceiros estratégicos foi considerada essencial para as empresas serem vistas como relevantes no mercado. Conforme Dacin et al., (2007), a legitimidade de aliança estratégica significa que, para garantir o sucesso dos negócios, sob certas condições, são utilizadas a validade ou adequação das alianças estratégicas como uma forma de transação comercial, bem como um mecanismo de entrada no mercado ou aprendizado organizacional e, portanto, pode ser empregado por empresas motivadas a estabelecer essa relação. Esse tipo de legitimidade utiliza como estratégia o isomorfismo mimético para a realização de alianças, que é um mecanismo ocasionado por incertezas provenientes do meio, sendo estas uma força que encoraja a imitação (DIMAGGIO e POWELL, 1983; DACIN, et al., 2007).

Um exemplo que ilustra a busca por essa legitimidade, é a fala do entrevistado E10, que relata que realizaram uma parceria com um instituto de inteligência artificial para desenvolvimento de novos produtos e aperfeiçoamento tecnológico “nós estamos com uma parceria com o Instituto de Inteligência Artificial de Porto Alegre e um grande hospital [...] para a implementação de alguns algoritmos de inteligência e também para trabalhar com dados em nuvem”. Outro exemplo, que também ilustra o desenvolvimento de parceria para buscar a legitimidade no mercado é uma notícia sobre a empresa da entrevistada E02 que destaca que, com essas ações, a empresa conseguiu desenvolver um novo produto para auxiliar no combate da Pandemia de Coronavírus:

“Em parceria com a Tovem Biotech e o Instituto de Medicina Tropical da USP, está desenvolvendo dois tipos de teste. O primeiro deles é similar aos importados pelo Governo que funcionam bem em pacientes tardios, ou seja, aqueles infectados há mais de 10 dias. O segundo tipo é um PCR isotérmico [...] O grande diferencial desse PCR em relação aos demais encontrados no mercado é a rapidez na entrega dos resultados, que passa de seis horas para apenas uma hora” (SLOBRAZ, 2021)

Além das parcerias serem importantes para que as empresas desenvolvam novos produtos, o nome de parceiros de grande porte e reconhecidos no mercado

auxilia na comprovação tanto da qualidade dos novos produtos, como para aceitação da *health tech* no contexto institucional. Um exemplo que destaca a necessidade das *health techs* em criarem alianças, é a fala do entrevistado E11, que destaca como isso é fundamental para o reconhecimento: “Hoje as pessoas ainda olham muito pela questão da marca. Por exemplo, se eu amanhã conseguir uma parceria com uma empresa que tem nome no mercado, com certeza eu vou vender os meus serviços.” Assim, demonstra que a concretização dessas alianças é fundamental para reforçar o *branding* e a credibilidade da própria *startup*.

Outra perspectiva para a busca de legitimidade de aliança estratégica é o desenvolvimento de conexões com parceiros que validem o propósito da empresa perante o mercado, como é possível identificar na fala da entrevistada E03:

A gente tem muito forte isso dentro da gente de inclusão e a gente não tem nada disso no aplicativo, então uma das frentes que a gente está fazendo é muito forte, é uma parceria que a gente fez com a afro saúde para trazer médicos pretos para a nossa base. Infelizmente é a realidade, a maioria dos médicos é branco e os pretos não têm muita visibilidade, não tem vitrine, então a nossa empresa também vai servir como vitrine para eles. E03

Da mesma forma que a entrevistada relata que a empresa buscou a parceria para fortalecer a imagem de inclusão social do propósito da empresa, é possível identificar que a organização também visa apresentar vantagens aos parceiros, mostrando a sua plataforma como uma nova possibilidade de consultas para os profissionais.

Assim, por meio desses exemplos é possível entender como ocorre a busca por legitimidade de aliança estratégica nessa etapa, demonstrando que há influência de fatores ligados ao pilar normativo sobre essas ações, como o fator institucional de liberdade de troca de informações. Com essa perspectiva, foi identificado que essa influência do fator institucional de liberdade de troca de informações facilita a implementação do modelo de negócio e conseqüentemente o desenvolvimento da proposta de valor da empresa ao mercado, pois com alianças bem estruturadas a empresa consegue entregar de forma mais assertiva seu valor aos clientes.

4.3.4.2 Legitimidade de investimentos

A legitimidade de investimentos refere-se ao papel de uma aliança para legitimar a realização das atividades de negócios de uma empresa aos olhos de pessoas de dentro da empresa, como o conselho de diretores, executivos, capitalistas de risco e

acionistas (DACIN, et al., 2007). Esse tipo de legitimidade se apresentou de forma mais acentuada na etapa de implementação, do que na etapa da criação do modelo de negócio, pois, uma vez que as empresas já estavam com atividades ativas no mercado, elas tiveram mais facilidade de acesso a investidores.

No ponto de vista de investimentos privados, uma questão interessante apresentada pelo entrevistado E05, é o perfil dos investidores da área da saúde, se comparado a os outros segmentos, sendo os investidores com uma visão mais a longo prazo e mais consistente do que em outros segmentos, não exigindo resultados exorbitantes das *startups* em pouco tempo:

A cultura do investidor é diferente também na saúde. Essa cultura extremamente imediatista dos fundos entre os investidores com as *startups*, em outros setores que é “Triple Triple” e “Double Double” e tem que gerar unicórnios. Na saúde não pega isso, o cara tem que pensar um negócio mais médio, longo prazo, algo mais consistente [...] Outra coisa são investidores um pouco mais estratégicos mesmos, os fundos que investem [...] Precisam pensar em uma forma mais estratégica de juntar os *players* e soluções que se complementam tem uma lógica um pouco diferente e hoje depois de alguns anos isso já tá começando a amadurecer é um amadurecimento geral [...] E5

De acordo com o entrevistado E5, é possível entender esse posicionamento visto o contexto institucional que engloba o segmento, transformando as decisões em ações mais complexas e consistentes. Conectado ao perfil dos investidores, o entrevistado E4 destaca que o impacto social que uma *startup* gera, é um fator também considerado pelos investidores na tomada de decisão:

Você tem que mostrar indicadores [...] a gente também tem impacto social né, a gente atende ODS 3 da ONU que é de saúde [...] Então os investidores quando olham o relatório de impacto social eles valorizam mais as empresas que entregam esse tipo de sentido, não do lado da *startup*, mas das grandes corporações. E4

O entrevistado E8 também destacou o processo rápido para aquisição de investimento privado, que foi em uma etapa inicial da empresa, mas que ela já estava em operação:

Apresentei o projeto para os investidores e eles ficaram de me dar um retorno me deixaram uma semana de molho sem me falar nada daí eles me chamaram para ir para uma reunião presencial no centro de distribuição deles, eles disseram que tinham gostado da ideia e enfim já tinham recebido outras propostas do mesmo projeto de telemedicina, mas como eu era daqui de Passo Fundo eles tinham sentido um pouco mais de segurança e eles queriam, além de ser meus clientes, eles queriam que eu me incubasse lá dentro deles da rede de farmácias. Eles ofereceram aporte financeiro por uma porcentagem da *startup* para eu acelerar e botar um modelo de negócio melhor em tração, então foi tipo dois meses de *Startup* e um mês de ter um CNPJ. E8

Esse exemplo ilustra outro aspecto interessante do perfil dos investidores, que viram uma conexão forte com o empreendedor da cidade natal deles e que isso passou segurança para eles realizarem o investimento. Esse aporte acabou transformando toda a estrutura da empresa fazendo com que a organização fosse vista como uma empresa mais relevante no mercado, visto que uma grande rede de farmácias realizou um aporte financeiro e isso consequentemente auxiliou na percepção da proposta de valor da empresa ao mercado.

No ponto de vista de investimento público, alguns empreendedores destacaram que conseguiram captar investimentos nos primeiros meses de operação, como é o caso da entrevistada E02, que relatou em uma notícia na imprensa que “após 6 meses de fundação, recebemos investimentos da FAPESP através do programa PIPE”. Além disso, a entrevistada E02 também destacou que esse investimento foi fundamental para o crescimento da empresa: “Estamos vendendo pro Brasil inteiro e tudo isso graças ao modelo Fapesp de investimento, que é a nossa maior fonte de recursos hoje e não é reembolsável, que levou à criação da planta produtiva da nossa empresa” E02.

Em linhas gerais, é possível identificar que na etapa de implementação, os entrevistados buscam de forma ativa por investidores e encontram mais facilidade de obter a legitimidade de investimentos do que na etapa de criação do modelo de negócio. Com isso, é possível perceber que elementos do pilar normativo influenciam a legitimidade de investimentos nessa etapa. Assim, entende-se que as regras e padrões relacionados a este pilar qualificam e ajudam os investidores e as *startups*, tanto na escolha das empresas para investir, como em analisar os resultados alcançados.

4.3.4.3 Legitimidade de Mercado

De acordo Dacin et al, (2007) a legitimidade de mercado é utilizada para estabelecer ou manter seus direitos ou qualificações para operar em um mercado específico. Os exemplos que ilustram essa legitimidade, na etapa de implementação do modelo de negócio, são a conquista de premiações e de selos de qualificações. A busca por legitimidade de mercado foi identificada de forma diferente nessa etapa, ilustrando a comunicação das premiações e destaques das *health techs* já em atividade no mercado, como estratégias para serem reconhecidas no seu contexto de

atuação. Em uma notícia à imprensa, foi destacada a premiação conquistada pela empresa do entrevistado E01:

A empresa recebeu o Prêmio Qualidade RS 2019, promovido pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP). A organização recebeu o reconhecimento na categoria Exemplaridade, que premiou a qualidade dos processos de gestão da *startup*, por meio de práticas bem-sucedidas. E01

Outro exemplo que demonstra mais uma conquista desta empresa, é o excerto que a entrevistada E01 destaca outras premiações que ocorreram desde o início da criação da empresa:

A criação da empresa é algo muito recente, no primeiro ano nós já ganhamos muitos prêmios, neste ano então o faturamento estourou, e podemos lançar um produto que pode ajudar e contribuir na pandemia, ganhamos o projeto covid do FINEP, com multinacionais, com mais de 1500 empresas e nós ficamos em vigésimo lugar. E01

Nessa perspectiva, o entrevistado E08 destaca como a sua empresa já está sendo vista com bons olhos no seu mercado de atuação, mesmo que ainda esteja no início da operação:

A gente ganhou um prêmio destaque empresarial aqui na pesquisa do Jornal Local de inovação e tecnologia [...] já é um ponto legal [...] é uma pesquisa que as pessoas indicam, elas escrevem no formulário o nome das empresas [...] então a gente foi indicado por pessoas [...] então é legal que as pessoas conhecem. E08

Essa percepção externa demonstra que a *health tech*, por meio dessas premiações e publicidade, já está conseguindo ser vista pelo mercado local como relevante quando o assunto é relacionado à inovação e tecnologia. Um aspecto importante também para a busca por legitimidade são as certificações que auxiliam as *health techs* a serem vistas com seriedade no mercado. A entrevistada E02 destaca algumas ações realizadas para melhorar a percepção da empresa no mercado: “Agora estamos começando a fazer gestão de processos, com implementação de ISO de selos de qualidade, controle de qualidade por termos um processo completo em um único espaço físico [...]” Importante ressaltar que esse tipo de certificação se relaciona ao pilar normativo.

Da mesma forma que os entrevistados destacaram suas conquistas, eles também relataram como a aceitação no contexto institucional é difícil para os novos entrantes, perante grandes *players*. O entrevistado E11, destaca isso em sua fala:

A gente cai na questão da credibilidade. Por exemplo, a pessoa quando tem o plano de saúde de uma grande empresa passa o ano inteiro falando mal, aí chega você oferecendo um serviço de boa qualidade as pessoas têm dúvida.

Aí as grandes empresas saem ganhando. Ninguém duvida de grandes hospitais. E11

A fala do entrevistado ilustra que devido ao fato dos grandes *players* já terem passado pelo processo de aquisição de legitimidade, possuem essa vantagem no mercado com relação às *startups*. A entrevistada E03 também relata a mesma dificuldade sobre o processo de aquisição de legitimidade de mercado:

Acho que você ser conhecido é o primeiro passo para você ser confiável, pois quando estamos falando em dinheiro em saúde, isso é um risco muito grande, é um grande desafio pra gente, porque realmente as pessoas não conhecem a gente ainda. Então eu não tenho uma marca consolidada como uma grande operadora de planos de saúde, como grandes convênios, meu maior desafio “essa *startup*? nunca ouvi falar” “R\$100 por mês? É golpe”. Eu sou muito barato, por causa da economia compartilhada porque está todo mundo dividindo os boletos. Eu não tenho essa experiência das pessoas do “boca a boca” para eu disseminar para o outro [...] E eu vejo que é o desafio de muitas empresas é ter essa consolidação de marca [...] E03

É possível identificar que um dos aspectos ressaltados pela entrevistada é a dificuldade de aceitação de mercado do próprio modelo de negócio da empresa, visto que trabalha com a lógica de economia compartilhada, sendo um posicionamento novo no segmento da saúde. Essa visão também ressalta a influência de fatores ligados ao pilar cultural-cognitivo nesse tipo de legitimidade, pois envolve um processo de aceitação cultural sobre uma proposta inovadora. Outra perspectiva que demonstra os obstáculos da busca pela legitimidade, é o excerto da entrevista do empreendedor E07:

Uma coisa importante nessa validação científica, é você conseguir mostrar que você teve adesão, ter os dados para você comparar. Então isso é importantíssimo para nós [...] eu preciso dessa validação para comprovar que realmente eu consigo fazer com que as pessoas tenham uma adesão maior ao tratamento. [...] Com essa validação científica que eu tenho uma instituição de ensino por trás. E07

Em síntese, é possível identificar que o pilar normativo está associado com a busca de legitimidade de mercado das *health techs*. Estas buscam qualificações e certificações específicas, bem como premiações e divulgam isso a favor da imagem da empresa. Além disso, também foi identificado que há uma influência de fatores ligados ao pilar cultural-cognitivo, visto que o processo de aceitação de novos modelos de negócio envolve mudanças culturais do contexto institucional, que precisam ser levadas em consideração.

Todavia, apesar das *health techs* que já conseguiram adquirir a legitimidade de mercado terem mais facilidade na implementação do modelo de negócio, é preciso

compreender que não é uma ação simples, rápida, pontual e acessível. Assim, foi identificado a dificuldade de algumas *health techs* em conseguirem alcançar esse objetivo, visto que há diferentes fatores institucionais influenciando esse processo, especialmente associados aos pilares normativo e cultural-cognitivo.

4.3.4.4 Legitimidade da Tecnologia Adotada

O conceito de legitimidade da tecnologia adotada foi uma categoria identificada por meio da coleta de dados; não estava prevista como categoria de análise no *codebook* de pesquisa. Este tipo de legitimidade se refere à tecnologia adotada atuando como facilitador para aceitação das empresas no seu contexto institucional (AVGEROU, 2000). Esse conceito pode ser relacionado ao pilar normativo, visto que há normas e certificações que as empresas precisam seguir para terem suas tecnologias aceitas no mercado. O entrevistado E10 destaca as dificuldades para a própria construção do produto final da sua tecnologia:

Demorou bastante tempo, quando se fala em hardware as coisas são meio complicadas. Você precisa conseguir importar componentes, conseguir acertar a mão mesmo nesses componentes [...] hoje o nosso equipamento tem peças que vêm da China, [...] dos Estados Unidos [...] do Japão. Então toda essa logística demorou bastante para a gente conseguir organizar o injetado [...] E10

Outro excerto que ilustra as barreiras do pilar normativo para a aquisição de legitimidade da tecnologia adotada, é a fala do entrevistado E06, o qual destaca as certificações e integrações de sistema necessárias para implementar sua solução em grandes *players*:

O sistema que eles usam [...] precisa de uma para certificação no prontuário [...] a certificação do prontuário deles é a 4.6 [...] Para a gente se integrar com eles, a gente precisa ter um prontuário certificado digital e a gente precisa passar pela certificação e a gente vai ter que ter um custo para certificar [...] R\$60.000,00 a R\$70.000,00 mil envolvendo consultoria, própria certificação e a avaliação. Eles criam barreiras tecnológicas e comerciais, então o próprio sistema dos hospitais não tem uma API que tu consegues conectar. O outro sistema já fornece te cobrando o projeto, “tu queres te integrar? beleza, mas tu tens que pagar essa integração”. E06

É interessante analisar que as grandes empresas de tecnologia da área da saúde acabam criando barreiras tecnológicas para que outras empresas tenham dificuldade de agregar suas soluções a soluções deles, como por exemplo o não

desenvolvimento de APIs⁹ que facilitem a conexão entre plataformas e soluções de *software*. Outro aspecto destacado pelo entrevistado E06 é a dificuldade de encontrar base de dados públicos corretas para adicionar ao sistema:

O DATA SUS tem uma grande base de dados ali, mas ainda assim é difícil acessar. Às vezes está fora, às vezes os dados não estão completos, às vezes a data de atualização tá antiga também. Então um exemplo, o CID é o código de identificação de doenças ele é mantido pela ONU, mas cada país faz a sua manutenção [...] a partir de do ano passado ele ficou sem pai e tipo assim o DATA SUS até está atualizando, mas eles não estão fazendo o controle para saber se existe uma nova doença [...] e aí acaba aqui ficou muito disperso para gente encontrar essa base. A gente levou aí quase um mês para encontrar essa base e é uma base necessária para todos que trabalham com prontuário eletrônico. Então quê que a gente viu que os nossos concorrentes aí no mercado eles tiveram quase o mesmo trabalho que a gente [...] E aí tem que fazer um trabalho pesado em cima disso, aumenta mais o nosso custo, porque a gente é uma empresa pequena, tem poucos funcionários [...]

O excerto também demonstra como a falta de estruturação e organização de dados públicos sobre saúde pode afetar a estrutura tecnológica das empresas e consequentemente a legitimidade da tecnologia adotada. Em linhas gerais, é possível entender que no contexto de aquisição de legitimidade da tecnologia adotada, os fatores institucionais normativos criam desafios e barreiras para a implementação tecnológica das *health techs* e que acabam influenciando na entrega de valor para os clientes.

4.3.4.5 Legitimidade relacional

O conceito de legitimidade relacional se refere às ações realizadas por uma organização para melhorar a sua percepção de dignidade perante outras empresas, com a criação de laços interorganizacionais (DACIN et al., 2007). Em linhas gerais, esse tipo de legitimidade se refere ao ato de buscar uma parceria para tirar vantagem da imagem e o *networking* do parceiro, vendo o parceiro como um “acesso” e não como uma fonte de recursos, olhando somente para as possíveis relações que ele possa facilitar. Os autores que cunharam esse conceito relatam que esse tipo de legitimidade é muito necessário em ambientes de muita competição, em que são

⁹ API é um conjunto de rotinas e padrões de programação para acessar a um aplicativo de software ou plataforma baseado na Web. A sigla API refere-se ao termo em inglês "Application Programming Interface" que significa em tradução para o português "Interface de Programação de Aplicativos". (CANALTECH, 2021)

realizadas parcerias entre duas empresas, para que os demais no mercado vejam a empresa como relevante (DACIN et al., 2007). Ou seja, utilizar o *networking* e a imagem do parceiro como um recurso estratégico. Na etapa de implementação, foi possível identificar a influência desse tipo de legitimidade. Esse conceito se destacou na fala dos entrevistados, os quais relataram algumas barreiras que dificultam a busca pela legitimidade relacional.

A entrevistada E03 destaca que as grandes *health techs* já estão percebendo sua empresa no mercado, ou seja, identificando suas ações como relevantes no mercado: “Aqui em São Paulo uma grande *startup* já olha pra gente um bom tempo e a gente teve uma reunião ano passado com um dos donos e ele falou “eu já to de olho em vocês há muito tempo”, então concorrência já enxerga [...]”. Além disso, uma percepção interessante que a entrevistada E03 destaca que é no ambiente das *startups*, a lógica de olhar os *players* no mercado como possíveis parceiros é muito mais intensa do que visão de empresas tradicionais:

Eu acho que é uma visão da gente de *startup* está tendo muito, porque quando você olha pra empresas mais tradicionais é tudo concorrente. Mas, não meu amor, podemos ser parceiros, tem mercado pra todo mundo. É tipo taxi e Uber, vão ficar se matando até quando? E todo mundo pode ajudar em um setor que é tão importante quanto a saúde. E03

Com uma perspectiva similar, o entrevistado E06 também destaca como alguns *players* no mercado dificultam a abertura e aceitação de novas *health techs*, quando ele comenta uma situação que ocorreu com outra empresa:

Do lado das Clínicas da área de saúde existe uma concorrência muito grande entre eles, por conta disso eles dificilmente abrem para novas concorrências. Então digamos, tem um aplicativo [...] que é de vacinação [...] ele conseguiu entrar no mercado, mas inicialmente ele tentou criar a própria clínica de vacinação e aí isso não deu certo porque a concorrência era muito grande, ele não conseguiu. E06

O excerto ilustra que grandes *players* ou empresas tradicionais dificultam a entrada de outras no setor e conseqüentemente, criam barreiras de entrada para que as *health techs* não consigam buscar a legitimidade relacional. Já o entrevistado E04 relata que apesar das barreiras ele percebe que há uma aceitação do mercado sobre o propósito da sua *health tech* e que isso motiva a empresa a continuar:

Nós precisamos bastante quebrar algumas barreiras, ser mais vistos, mas onde a gente se apresenta, onde a gente visita, onde a gente mostra o pitch eu vejo sempre muito bem aceito e como propósito bem valorizado pelas pessoas. A maioria do público que se identifica já teve essa necessidade de algum parente de algum familiar é isso que muitas vezes continua nos dando gás para continuar [...] E04

A visão do entrevistado é interessante, demonstrando que o fato da empresa ser vista como relevante no mercado impulsiona a organização e impede que eles desistam, pois sentem que o mercado está valorizando seus esforços. Assim, ilustrando que a legitimidade relacional, além de ser importante para a empresa criar laços e se relacionar no mercado, pode ser uma ação importante para a própria perpetuação da *health tech* no contexto institucional.

Em suma, mesmo com alguns exemplos que ilustram novas oportunidades, é possível identificar que a aquisição de legitimidade relacional é algo difícil de ser conquistado pelas empresas, devido à própria estruturação do mercado, o qual não facilita o desenvolvimento de novas “relações”. Nessa linha, também é possível identificar a influência de fatores ligados ao pilar normativo e cultural-cognitivo.

No ponto de vista do pilar normativo, percebe-se que as normas e regras incluídas na rotina das empresas, acabam influenciando-as no desenvolvimento de novas relações com outras empresas. Assim, visto que muitas vezes essas normas acabam se tornando intrínsecas à organização, também se percebe a influência de fatores ligados ao pilar cultural-cognitivo, visto que as próprias crenças e aspectos culturais estruturados dentro das empresas dificultam essa aquisição de legitimidade de *health techs*.

A fim de discutir os dados apresentados nesta análise, a próxima seção visa sumarizar os principais achados, trazer as principais diferenças entre as etapas dos modelos de negócios e apresentar reflexões sobre a influência dos fatores institucionais. Além disso, será apresentado o *framework* teórico final deste estudo.

5 SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a discussão dos resultados obtidos neste estudo, que visa responder à seguinte questão de pesquisa: como os fatores institucionais afetam a criação e a implementação do modelo de negócio de *health techs*? A seguir a discussão inicia com a síntese dos resultados (Quadro 10), resultados referentes aos pilares institucionais e a busca pela legitimidade e uma revisão e apresentação do *framework* teórico final.

Quadro 10 - Síntese dos resultados do estudo.

Categoria	Subcategoria	Etapa de CRIAÇÃO do Modelo de Negócio	Etapa de IMPLEMENTAÇÃO do Modelo de Negócio
Aspectos gerais		<ul style="list-style-type: none"> • Visão centrada no indivíduo e no novo negócio. • Predominam fatores ligados ao pilar cultural-cognitivo • Visão limitada dos fatores normativos e regulativos por parte dos empreendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão mais crítica e clara sobre o contexto profissional, fatores normativos e regulativos. • Identificação de barreiras institucionais do segmento, visto que estão inseridos nele. • Identificação de novas oportunidades de mercado, por meio da inserção no contexto institucional.
Pilar Cultural-cognitivo	Educação	<ul style="list-style-type: none"> • Experiências acadêmicas influenciaram a criação do modelo de negócio. • Vivências anteriores com empreendedorismo deram a base para a criação do modelo de negócio. • Propostas de valor das empresas alinhadas aos objetivos de vida e visão de mundo dos empreendedores. Identificação das oportunidades de negócio são conectadas às experiências de vida dos empreendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoamento contínuo para conseguir implementar da melhor forma o modelo de negócio. • Identificação de novas oportunidades de negócio por meio de experiências educacionais.

	Redes de Apoio	<ul style="list-style-type: none"> • O apoio familiar é muito importante para a criação do modelo de negócio. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Rede de apoio via incubadoras e polos tecnológicos na implementação do modelo de negócio.
	Status Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Empreendedores são vistos com bons olhos para criar novos negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção mais crítica sobre a valorização do empreendedor da saúde. • Debates éticos sobre soluções que veem a saúde somente como negócio.
Pilar Normativo	Autoridade de Classe	<ul style="list-style-type: none"> • Há mais abertura dos profissionais nessa etapa, mas é possível identificar a dificuldade de conexão com algumas classes de profissionais da saúde, visto a mentalidade dos profissionais e a sua desconfiança sobre a abertura de informações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão ortodoxa de algumas classes de profissionais, que criam barreiras para a implementação do modelo de negócio, (por exemplo: classe médica com propriedade sobre prontuários dos pacientes). • Egocentrismo de algumas classes de profissionais barra a cooperação entre eles.
	Liberdade de Troca de Informações	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura de informações por empresas estabelecidas no mercado para apoiar a criação do modelo de negócio. • Programas de aceleração apresentam conteúdos e dados que auxiliam na criação de novos negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura de informações por outros <i>players</i> não é facilitada nessa etapa, tendo somente viés comercial. • Alguns programas de aceleração não compreendem as particularidades do segmento da saúde, o que dificulta seu apoio à implementação do modelo de negócio das <i>health techs</i>.
	Localização da Empresa	Não identificado nessa etapa.	<ul style="list-style-type: none"> • A escolha da localização é algo estratégico para a implementação do modelo de negócio. • Localizações mais centrais próxima às universidades e em

			grandes centros urbanos facilitam a implementação do modelo de negócio
Pilar Regulativo	Leis e regulações	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupações iniciais relacionadas às questões legais. • A Pandemia de Coronavírus fomentou mudanças institucionais regulativas que possibilitaram a criação de novos modelos de negócios (ex: telemedicina). 	<ul style="list-style-type: none"> • Impostos para importação de produtos da saúde criam barreiras comerciais para as <i>health techs</i>. • As legislações da Anvisa são complexas de serem compreendidas e difíceis de serem atendidas. • Há legislações que mudam de forma rápida e impedem a implementação do modelo de negócio, fazendo com que a empresa pivote suas soluções (exemplo: proibição de consultas de medicina do trabalho por telemedicina). • Estrutura regulatória brasileira tem processos morosos que dificultam a implementação do modelo de negócio.
	Políticas Públicas e Subsídios do Governo para Crescimento do Empreendedorismo	<ul style="list-style-type: none"> • O Governo não é o principal apoiador para criação de novos negócios em saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não foi identificado nenhum programa governamental de apoio ao empreendedorismo com foco em saúde. • É possível identificar alguns programas de apoio ao empreendedorismo em geral, mas o incentivo principal não vem do Governo.
Busca por Legitimidade	Legitimidade de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação de premiações e conquistas antes da criação da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Premiações, certificações e uma marca bem estruturada são fatores importantes

			para a empresa alcançar a legitimidade de mercado.
	Legitimidade de investimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Empreendedores optaram por não buscar investidores externos devido às normas instituídas por estes. • Busca de legitimação com investidores internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • A cultura do investidor da área da saúde, que se apresenta com uma visão mais a longo prazo e mais consistente, auxilia as empresas na busca por legitimidade de investimentos.
	Legitimidade de aliança estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Conexão com pessoas influentes para que a <i>health tech</i> tenha aceitação no seu contexto institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conexão com parceiros estratégicos para reforçar a imagem da empresa.
	Legitimidade relacional	Não identificado nessa etapa.	<ul style="list-style-type: none"> • Barreiras de entrada para as <i>health techs</i>, por parte de <i>players</i> no mercado (empresas mais tradicionais veem todas como concorrentes).
	Legitimidade da tecnologia adotada	Não identificado nessa etapa.	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes <i>players</i> criam barreiras normativas tecnológicas para os novos entrantes, por exemplo: (dificultando a conexão com plataformas, exigindo novas certificações).

Fonte: desenvolvido pela autora

Uma pesquisa que apresentou uma perspectiva similar e consegue auxiliar o início desta discussão, foi o estudo de Beaulieu et al., (2018) que analisaram, à luz da Teoria Neo-institucional, os estágios do surgimento de uma *health tech*. Em cada etapa de análise, os autores identificaram um processo institucional predominante, sendo eles: (a) Dissociação: relata o período que o empreendedor passa atuando com a sua lógica atual de concepção de mercado, enquanto desenvolve uma nova concepção baseada em conceitos diferentes; (b) Influência do campo organizacional: o período em que empreendedor projeta uma nova forma organizacional para desenvolver sua nova tecnologia enquanto avalia os modelos de outros atores em um

processo de criação iterativa; (c) Busca de legitimação: o período que se caracteriza pela ação do empreendedor em formar vínculos com parceiros experientes, além de promover o networking como atividade central (BEAULIEU et al., 2018).

Em linhas gerais, as etapas identificadas pelos autores podem ser encontradas neste estudo. Todavia, não foram vistas como um processo institucional dominante, mas como um conjunto de ações influenciadas por fatores institucionais em cada etapa do modelo de negócio. Além disso, os dados encontrados nesta pesquisa referem-se à etapa de criação e implementação do modelo de negócio de *health techs*, ou seja, tendo como perspectiva de análise a modelagem do negócio.

Assim, entende-se que os dados deste estudo agregam aos achados de Beaulieu et al., (2018) visto que apresentam um detalhamento dos estágios apresentados pelos autores, trazendo de forma detalhada os fatores institucionais que afetam a criação e implementação do modelo de negócio de *health techs*. O trabalho contribui não apresentando uma perspectiva generalista, mas apresentando as particularidades oriundas da influência dos fatores institucionais perante a modelagem do negócio.

Além disso, um dos aspectos centrais que esta discussão visa apresentar é a visão dicotômica de como as *health techs*, que são empresas com aptidão ao risco e inovadoras, precisam se moldar para às circunstâncias e contexto institucional da saúde, para serem vistas como legitimadas neste segmento (SUCHMAN, 1995). Da mesma forma que há a necessidade de aceitação para o sucesso de sua solução no mercado, percebe-se que pode ocorrer o isomorfismo mimético, em que se tornam idênticas as demais empresas do contexto. A seguir, se discutem os resultados, de forma detalhada para cada construto teórico principal: Pilar Cultural-cognitivo, Pilar normativo, Pilar regulativo e Legitimidade.

5.1 PILAR CULTURAL-COGNITIVO

O pilar institucional cultural-cognitivo, conforme Scott (2014), representa os aspectos cognitivos (ou culturais) das instituições, as quais incorporam símbolos, palavras, sinais, gestos, as regras e estruturas culturais que guiam o entendimento da natureza da realidade e os quadros de referência através dos quais o significado é desenvolvido. Inserido neste pilar, foram analisados três fatores institucionais: educação, status profissional e redes de apoio, com a análise da influência desses

fatores nas etapas de criação e implementação do modelo de negócio. Conforme já foi salientado, os fatores ligados a esse pilar se mostraram mais incidentes na **etapa de criação** do modelo de negócio.

Nesta etapa o fator institucional que mais se destacou foi o de educação, que se refere ao contexto de formação para o empreendedorismo, tanto formal quanto informal (FUENTELESAZ; MAICAS; MONTERO, 2018). Os resultados da pesquisa corroboram a literatura e ilustram que, nesta etapa, as experiências acadêmicas influenciaram a criação do modelo de negócio, bem como as vivências anteriores dos empreendedores, as quais deram a base para a criação do modelo de negócio.

Ngoasong (2018) argumenta que o contexto e os antecedentes das competências dos empreendedores digitais, que são a combinação de competências empresariais e tecnológicas, influenciam o empreendedorismo digital. Além da perspectiva educacional formal e informal, que é fundamental para a formação do empreendedor, os dados deste estudo indicam que os objetivos de vida e a visão de mundo dos empreendedores estão alinhados com a construção da proposta de valor do modelo de negócio das suas empresas. Assim, indicando que esse embasamento, além de ser fundamental para o fomento do empreendedorismo digital, é a chave para a criação da proposta de valor das empresas, que tem como guia, inicialmente, os empreendedores.

A rede de apoio foi um fator institucional do pilar cultural-cognitivo que também se destacou nessa etapa. Conforme Arasti et al., (2012), o conceito se refere a grupos sociais, familiares ou amigos que se demonstram presentes como apoiadores dos empreendedores. Há diferentes autores que na perspectiva de modelos de negócio destacam a necessidade de uma rede de apoio, como Shafer et al., (2005), Osterwalder e Pigneur (2010) e Amit e Zott (2017), mas que ilustram a rede de apoio com o viés empresarial, sendo composta somente por parceiros de negócio para o desenvolvimento do modelo de negócio.

Com isso, percebe-se que a literatura sobre modelos de negócio em geral não identifica a rede de apoio familiar ou próxima ao empreendedor como um aspecto importante na criação do modelo de negócio, sendo que os dados deste estudo reforçam essas redes como essencial ao suporte a empreendedores para que eles se submetam ao risco de empreender.

Na **etapa de implementação** do modelo de negócio, os fatores relacionados ao pilar cultural-cognitivo, embora ainda sejam relevantes, têm menor incidência na fala

dos entrevistados, visto que, ao iniciarem o desenvolvimento do seu modelo de negócios, as *health techs* começam a identificar mais os aspectos normativos e regulativos, que até então não eram tão nítidos.

Um contraponto interessante, identificado nos dados desta pesquisa, foi que, na **etapa de implementação do modelo de negócio**, o fator institucional de redes de apoio não foi identificado pelo viés dos grupos sociais próximos, de familiares ou amigos (ARASTI et al., 2012) mas sim pelos grupos de apoio de organizações como incubadoras, polos tecnológicos das universidades e aceleradoras. Isso, então, se alinha as conceituações sobre modelo de negócio trazidas por Shafer et al., (2005), Osterwalder e Pigneur (2010) e Amit e Zott (2017), que ilustram a rede de apoio sendo oriunda de outras frentes, como: órgãos de apoio, parceiro de negócio e networking, por exemplo .

Outro dado interessante identificado na etapa de **implementação do modelo de negócio**, está relacionado com o fator institucional de status profissional (ligado ao pilar cultural-cognitivo), que se refere ao alto nível de status e respeito que são importantes para fomentar o empreendedorismo (FARASHAH, 2015). Foi identificado que ocorrem debates éticos sobre empreendimentos que veem a saúde somente como negócio.

Estes debates, oriundos de outros profissionais do mercado, ilustram tanto a presença ativa do pilar cultural-cognitivo, visto que esses aspectos cognitivos (ou culturais) desenvolvidos por eles, incorporam regras e estruturas culturais que guiam o entendimento da natureza da realidade no contexto institucional (SCOTT, 2014), como uma ação de isomorfismo mimético, que se caracteriza por forças advindas de padrões sociais de ações que orientam o comportamento (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

O isomorfismo constitui um processo de restrição que força uma organização a se assemelhar a outras que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais (DIMAGGIO E POWELL, 2005). Com isso, percebe-se que esses aspectos culturais podem influenciar no desenvolvimento de padrões de comportamento dos membros do contexto institucional e assim, continuar fomentando este status profissional dos empreendedores.

5.2 PILAR NORMATIVO

O pilar normativo se refere aos aspectos normativos (ou sociais) das instituições. Geralmente tomam a forma de regras práticas, normas, padrões ocupacionais e currículos educacionais. Sua capacidade de orientar ações e crenças organizacionais decorre em grande parte de obrigações sociais (SCOTT, 2014). Como já foi falado, os fatores institucionais relacionados a este pilar foram mais incidentes na etapa de implementação, comparado à etapa de criação do modelo de negócio. Devido à menor conexão dos empreendedores com o contexto institucional **na etapa de criação**, os fatores institucionais que se destacaram foram a autoridade de classe e liberdade de troca de informações.

O fator institucional de localização da empresa se refere à localização da empresa na sua fase inicial e pode impactar os primeiros resultados da organização (CAPELLERAS; HOXHA, 2010). Apesar da própria conceituação deste fator citar a importância da localização na fase inicial, ele não foi identificado como relevante nos dados desta pesquisa, demonstrando que a localização não é um fator institucional que apresenta uma influência predominante na criação do modelo de negócio.

Com outra perspectiva, o fator institucional de autoridade de classe, que se refere à predominância de uma determinada classe de profissionais como definidora e coordenadora de ações no contexto profissional (CARONNA, 2014), foi identificado nesta etapa, visto que há mais abertura dos profissionais a novos empreendedores, mas também foi possível identificar a dificuldade de conexão com algumas classes de profissionais da saúde, visto a sua desconfiança sobre a abertura de informações.

Em vista disso, entende-se que um dos fatores que aumenta a lacuna entre a autoridade de classe e a desconfiança desses profissionais é a falta de legitimidade das empresas no contexto institucional. Suddaby e Greenwood (2005), em seu estudo, destacaram que, para uma organização adquirir legitimidade, é necessário utilizar estratégias retóricas, ou seja, a capacidade de influência ou de persuasão, que deve conter dois elementos essenciais – vocabulário institucional e a teorização da mudança. O vocabulário Institucional, refere-se à lógica da comunicação tradicional incorporada ao contexto profissional; a teorização da mudança, envolve dispositivos linguísticos, pelos quais os atores manipulam o grau de incerteza implicado em uma inovação, naturalizando algumas contradições e suprimindo outras (SUDDABY; GREENWOOD, 2005).

A visão desses autores fornece uma percepção interessante de como o impacto do fator institucional da autoridade de classe poderia ser mitigado por meio de estratégias de aquisição de legitimidade, as quais fazem o novo se tornar aceito no contexto institucional. Por sua vez, as empresas entrevistadas neste estudo não relataram a realização destas estratégias de legitimidade na **etapa de criação do modelo de negócio**.

De acordo com Hermann et al., (2018), as *startups* apostam mais em inovações disruptivas e proposições de valor mais diversificadas no setor de saúde, comparado com empresas estabelecidas que confiam mais em inovação incremental. Entretanto, os dados desta pesquisa ilustram que o fator institucional de liberdade de trocas de informações, que se refere ao compartilhamento de informações entre empresas do mesmo setor (FUENTELESAZ; MAICAS; MONTERO, 2018) é destacado na **etapa de criação do modelo de negócio** devido à abertura de informações por empresas estabelecidas no mercado para apoiar a criação do modelo de negócio.

Com isso, é interessante perceber que apesar das *startups* buscarem criar modelos de negócio disruptivos, comparados a empresas já estabelecidas (HERMANN et al., 2018), a busca por abertura de informações ilustra que as *startups* também tendem a se tornar isomórficas, isto é, as organizações respondem de maneira semelhante às outras que já estão mais adaptadas ao ambiente em que estão inseridas. Organizações entrantes podem sofrer pressões isomórficas coercitivas, as quais resultam de pressões formais e informais exercidas nessas organizações por outras organizações das quais elas são dependentes e por expectativas culturais da sociedade dentro da qual atuam (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

Na **etapa de implementação** do modelo de negócio, o pilar normativo teve mais incidência e se manifestou de forma diferente, comparado à etapa anterior, devido à inserção mais abrangente da *health tech* no contexto institucional. A influência do fator institucional de autoridade de classe, foi identificada pela visão ortodoxa de algumas classes de profissionais, que criam barreiras para a implementação do modelo de negócio. Por exemplo: por se sentirem como autoridade, alguns profissionais da área médica se sentem proprietários dos prontuários dos pacientes.

Com estes achados, percebe-se que a autoridade da classe médica possui um papel importante no contexto institucional da saúde, visto que possui uma opinião muito influente nesse contexto. Essa forte opinião, alinha-se ao conceito de legitimidade, ou seja, eles, organizados em conselho de classe, validam ações

consideradas como desejáveis ou apropriadas dentro do sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições (SUCHMANN, 1995) na área da saúde. Por isso, há uma conexão entre o pilar normativo e essa forma de legitimidade.

A atuação dos conselhos de classe profissionais, como o Conselho Federal de Medicina (CFM), é balizada conforme a Lei 3.268/57, possuindo apenas poder normativo. O CFM é considerado uma autarquia, com autonomia administrativa e financeira e que pode apenas alterar o Código Profissional Médico. De acordo com o artigo 3 daquela lei, o Conselho Federal e Regionais de Medicina são os órgãos supervisores da ética profissional médica, julgadores e disciplinadores da classe médica, cabendo-lhes zelar e trabalhar por todos os meios ao seu alcance, pelo perfeito desempenho ético da medicina e pelo prestígio e bom conceito da profissão e dos que a exerçam legalmente (LEI 3268, 1957)

Contudo, na prática, os conselhos Federal e Regionais de Medicina não exercem somente o viés normativo em suas ações. Eles exercem um papel regulador sobre as ações dos profissionais, porém essa é uma ação que já está mudando. Um exemplo, é a autorização da prática de telemedicina para atendimentos médicos (teleconsultas), sancionada pelo Governo Federal Lei Nº 13.989 em 15 de abril de 2020, devido à Pandemia de Coronavírus, ainda que tenha vigência temporária.

Na criação da Lei, havia sido adicionado o artigo 6, que indicava que, após a vigência temporária, a regulação da telemedicina competiria ao CFM, porém esse artigo foi vetado em 19 de agosto de 2020, visto que a regulação do CFM sobre essa atividade é considerada inconstitucional, devido ao poder exercido pelo conselho, que é voltado ao ponto de vista ético da profissão. O motivo apresentado na legislação é referente ao artigo 5 da constituição: “A regulação das atividades médicas por meio de telemedicina após o fim da atual pandemia é matéria que deve ser regulada, ao menos em termos gerais, em lei, como se extrai do art. 5º, incisos II e XIII, da Constituição.” Esse inciso relata que qualquer brasileiro, tem o livre o exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão, atendidas as qualificações profissionais que a lei estabelecer.

Os dados desta pesquisa indicam que a classe médica apresenta mais resistência para a utilização de telemedicina, visto a recente aprovação do uso e isso também pode ser referido devido as mudanças legais sobre o ponto de vista da entidade reguladora da telemedicina, sendo que antes de ser sancionada pelo Governo, o poder da aprovação da utilização dessa modalidade era direcionado

apenas pelo CFM, como, por exemplo, as ações de aprovação e revogação de 2019 sobre a telemedicina (RESOLUÇÃO CFM nº 2.227/2018). Ou seja, a classe médica exerce pressões institucionais que podem tanto possibilitar, como, neste caso, atuar como possível barreira à implementação de modelos de negócios inovadores em saúde, como é o caso daqueles voltados à telemedicina.

Na perspectiva do fator institucional de liberdade de troca de informações, na etapa de implementação, foi identificado que as empresas não abrem as informações de forma voluntária para as *health techs*, somente com o desenvolvimento de produtos ou parceria paga, diferente do que ocorre na etapa de criação, na qual o acesso às informações pelas *health techs*, em geral, é mais facilitado. Isso ocorre, pois, muitas empresas já estabelecidas no mercado que atuam de forma mais tradicional, acabam por ver as novas *startups* como concorrentes, visto que as *startups* criam soluções voltadas para lacunas do mercado não preenchidas por grandes empresas. Assim, este achado corrobora a literatura que indica que os modelos de negócios digitais funcionam de maneira muito diferente se comparado aos negócios tradicionais (KRAUS et al., 2018).

Além disso, também foi identificada a influência do fator institucional de localização na etapa de implementação, que se refere à localização da empresa na sua fase inicial pode impactar os primeiros resultados da organização (CAPELLERAS; HOXHA, 2010). Nesta etapa, a localização foi vista por empreendedores como algo estratégico para a implementação do modelo de negócio, sendo identificado que localizações mais centrais, próximas a universidades e em grandes centros urbanos apresentam profissionais da saúde mais abertos à tecnologia.

De acordo com Scott (2014), a Teoria Neo-institucional, que é a perspectiva teórica deste estudo, visa explicar por que as organizações adotam determinadas práticas como formas de legitimação, e não prioritariamente por razões econômicas. A escolha da localização da empresa, pode ser entendida como uma dessas práticas, visto que muitas vezes esta escolha, na etapa de implementação, não tem ligação direta com questões financeiras e está ligada à busca por *networking*, conexão com outros atores estratégicos e até mesmo para melhorar imagem de marca da empresa. Em determinadas localizações, como grandes centros urbanos, o acesso a recursos tecnológicos é mais facilitado e até mesmo os profissionais da saúde apresentam maior abertura tecnológica, visto que possuem mais contato direto com essas soluções.

5.3 PILAR REGULATIVO

Elementos do Pilar Regulativo assumem a forma de regulamentos e leis que orientam as ações e perspectivas organizacionais, por exemplo, por coerção ou ameaça de sanções governamentais (SCOTT, 2014). Da mesma forma que o pilar normativo, este apresentou mais incidência na etapa de implementação do modelo de negócios das *health techs*. Em ambas as etapas foram identificados os fatores institucionais de Leis e regulações e visto a similaridade fator institucional de Investimento Federal em P&D, com o fator de Políticas Públicas e Subsídios do Governo para Crescimento do Empreendedorismo, eles foram conectados.

No ponto de vista do fator institucional de leis e regulações na **etapa de criação** do modelo de negócio, os dados desta pesquisa identificaram que a Pandemia de Coronavírus, que é um evento contextual e específico, fomentou mudanças institucionais legislativas que possibilitaram a criação de novos modelos negócios, como por exemplo, aqueles baseados em telemedicina (Lei nº 13.989). De acordo com Scott (2014), às instituições são conceitos de organização formal, que compreendem que o ambiente externo não é estático, mas sim dinâmico, o qual muda constantemente e que influencia na tomada de decisões das organizações. Os dados da pesquisa, corroboram a visão de Scott (2014), visto que a Telemedicina já estava sendo vista como uma solução viável para o mercado, mas somente devido a um evento externo, que ilustra que o ambiente é realmente dinâmico, a mudança institucional legislativa foi realizada.

Uma questão interessante a ser discutida, é que a literatura de modelos de negócio não prevê uma consideração mais cuidadosa dos aspectos legais implicados na sua construção. Por exemplo, o *framework Business Model Canvas*, de Osterwalder e Pigneur (2010), que é um dos modelos mais utilizados para a construção de novos modelos de negócio, apesar de ser um *framework* amplo, não contempla as questões legislativas/regulativas que podem afetar o novo negócio. Com isso, no processo de criação do modelo de negócio, os empreendedores não são estimulados a identificar tanto oportunidades como desafios que irão encontrar do ponto de vista regulativo.

Os dados desta pesquisa, que ilustram essa visão limitada das questões regulativas na etapa de criação do modelo de negócio, materializam esta crítica à

literatura, visto que os empreendedores, nesta etapa, possuem apenas preocupações iniciais e muitas vezes bem amplas, relacionadas às questões legais. Assim, não foi identificado nos dados, um conhecimento mais profundo dos entrevistados sobre os aspectos regulativos do segmento em que eles estavam criando o seu modelo de negócio.

Já na **etapa de implementação**, foi possível identificar maior incidência dos fatores ligados ao pilar regulativo, visto o contato constante dos empreendedores com o contexto institucional. Nesta etapa, os dados desta pesquisa apresentaram que o fator institucional de leis e regulações foi destacado, especialmente devido aos elevados impostos para importação de produtos da saúde que criam barreiras comerciais para as empresas e também a estrutura regulatória brasileira que tem processos morosos que dificultam a implementação do modelo de negócio.

Um relatório que corrobora esses dados é o ranking *Doing Business*, do Banco Mundial, que analisa a regulamentação do ambiente de negócios nas nações em 190 países. No quesito abertura de novos negócios o Brasil se encontra na 138^a. colocação, ficando atrás de nações menos desenvolvidas. Já no quesito tributação, o país está entre os 10 piores países do mundo, sendo que a facilidade do sistema tributário de uma nação é crucial para o desenvolvimento do empreendedorismo (DOING BUSINESS, 2020).

Do ponto de vista do futuro das regulamentações no segmento da saúde mundial, o estudo realizado pela Deloitte (2018) apresenta uma visão otimista para 2025. A pesquisa apresentou quatro projeções sobre o ambiente regulatório do setor, tendo a transformação digital como principal pilar para fomentar a criação de um ambiente moderno e colaborativo, sendo elas: a coordenação dos ambientes regulatórios das nações; a integração de dados entre empresas e órgãos reguladores; novas abordagens tecnológicas para análise de dados e; a tecnologia para aprimorar e agilizar as tomadas de decisões (DELOITTE, 2018).

O estudo apresenta uma visão otimista, se comparada à percepção dos entrevistados deste estudo sobre o atual cenário brasileiro. Por exemplo, estes consideram as legislações da Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) como complexas de serem compreendidas e difíceis de serem atendidas. As agências reguladoras, como Anvisa, são consideradas autarquias especiais, que detêm atribuições executivas, decisórias e normativas, posição diferente dos conselhos profissionais (BENTO; GUTIERREZ, 2020), assim, são responsáveis pela regulação

de empresas e autorização de produtos/serviços que envolvam a área da saúde. Nessa perspectiva, entende-se que se as *health techs* possuem dificuldades em compreender a legislação, conseqüentemente não conseguem atender plenamente a elas. Além disso ser prejudicial do ponto de vista regulatório para a própria nação, isso dificulta a aquisição de legitimidade dessas empresas, as quais não obtêm o aval regulatório para suas operações (SUCHMAN, 1995).

No ponto de vista do fator institucional de Políticas Públicas e Subsídios do Governo para Crescimento do Empreendedorismo (FARASHAH, 2015), na etapa de criação do modelo de negócio não estas não foram identificadas de forma marcante. Os dados deste estudo indicam que o governo não é o principal apoiador para criação de novos negócios em saúde.

Na etapa de implementação do modelo de negócio, também não foi identificado nenhum programa de apoio governamental exclusivo com foco em saúde. Além disso, os dados também indicam que nesta etapa os empreendedores conseguem identificar alguns programas de apoio ao empreendedorismo em geral, mas o incentivo principal não vem do Governo Federal. Apesar dos entrevistados não destacarem um apoio significativo oriundo do governo, principalmente específico para saúde, é possível perceber que há diversas frentes de apoio que abrangem o segmento. O (APÊNDICE C) ilustra o mapeamento digital dos programas governamentais (STARTUP POINT, 2021). Esses programas ilustram que há uma movimentação do Governo Federal brasileiro para incentivar o empreendedorismo de *startups*, mas que alguns setores, como o de agricultura, são priorizados nesses programas, o que não ocorre com o setor de saúde. Há também uma série de programas abertos a empreendimentos de variadas naturezas, mas, algumas vezes, a falta de conhecimento dos empreendedores sobre essas oportunidades no seu contexto institucional os limita para encontrar subsídios que fomentem a implementação dos seus modelos de negócio.

5.4 LEGITIMIDADE

O construto de legitimidade (SUCHMAN, 1995), é crucial nesta pesquisa, visto que, para um modelo de negócio ser aceito no contexto institucional, ele precisa ser legítimo. Conforme Freeman (1983), a aquisição de legitimidade é uma das etapas mais desafiadoras para uma empresa, visto que as organizações enfrentam a difícil

tarefa de obter aceitação, seja pela propriedade da atividade em geral ou por sua própria validade como praticantes, e também enfrentam de forma ativa a “responsabilidade do novo”. Além disso, esse processo pode ocorrer em um ambiente institucional instável, no qual a organização precisa respeitar valores morais e culturais e buscar aceitação em crenças naturalizadas e inquestionáveis, muitas vezes utilizando-se, para isso, do isomorfismo mimético, isto é, imitando práticas correntes em seu campo organizacional que sejam replicáveis em sua organização (SUCHMAN, 1995).

Nesta pesquisa, foi considerada como lente de análise os cinco tipos de legitimidade apresentados no framework de Dacin et al., (2007): a legitimidade de mercado, legitimidade relacional, legitimidade social e legitimidade de aliança estratégica.

A legitimidade social, a qual refere que uma empresa pode realizar alianças estratégicas em ambientes institucionais, como: grupos de defesa do consumidor, organizações comunitárias, associações profissionais e socialmente responsáveis etc. (DACIN et al., 2007) não foi identificada na etapa de criação e na implementação do modelo de negócio. De acordo com os dados da pesquisa, foi possível compreender que o papel dessas entidades não foi utilizado como uma estratégia de busca de legitimidade pelas *health techs*, isso pode ser entendido como um ponto de atenção, visto que muitas dessas associações e entidades visam apoiar os empreendedores para se tornarem legítimos no contexto institucional.

No entanto, apesar da perspectiva teórica de Dacin et al., (2007) auxiliar na compreensão de como a busca pela legitimidade ocorre nas etapas de criação e implementação do modelo de negócio, foi identificado que os tipos de legitimidade, apesar das suas particularidades, muitas vezes se sobrepõem e dificultam o processo de análise e identificação empírica de cada tipo.

Do ponto de vista dos resultados deste estudo, também foi identificada uma conexão estreita entre os tipos de legitimidade e a influência de fatores ligados ao Pilar Institucional normativo, pois para que uma *health tech* consiga conquistar legitimidade, ela precisa seguir normas e padrões vigentes no seu contexto institucional, assim sofrendo pressões isomórficas normativas, que se caracterizam por forças advindas de padrões sociais de ações que orientam o comportamento (Dimaggio e Powell, 1983). Conforme Dacin et al., (2007), a legitimidade de mercado pode ser entendida como as ações para estabelecer, manter seus direitos ou

qualificações para operar em um mercado específico. Na etapa de **criação do modelo de negócio**, a busca de legitimidade de mercado foi identificada pela divulgação de premiações e conquista dos empreendedores das *health techs*, muitas vezes antes da criação da própria empresa.

Assim, os achados alinham-se à perspectiva de Ngoasong (2018), destacando que as vivências e qualificações dos empreendedores digitais favorecem a aceitação da empresa no seu contexto institucional. Na etapa de **implementação do modelo de negócio** foi identificado nos dados da pesquisa que premiações, certificações e uma marca bem estruturada são fatores importantes para a empresa alcançar a legitimidade de mercado. Isso se alinha com os fatores do pilar institucional normativo, que geralmente tomam a forma de regras práticas, padrões ocupacionais e currículos educacionais (SCOTT, 2014).

A literatura já identificou que as *startups* enfrentam diferentes desafios, como a atração de recursos financeiros (BINZ et al., 2016). Os dados desta pesquisa indicam que na etapa de **criação do modelo de negócio**, a busca por legitimidade de investimentos (DACIN et al., 2007) não foi realizada devido às restrições oriundas de aspectos normativos. Apesar dos entrevistados ressaltarem os desafios financeiros que eles enfrentavam nesta etapa, eles destacam que optaram por não buscar investidores externos devido às normas instituídas por eles.

Com isso, percebe-se que mesmo que a literatura já tenha identificado os problemas financeiros que as *startups* enfrentam na sua criação, é preciso destacar a influência dos fatores institucionais na aquisição de investimentos. Em uma situação de dificuldades financeiras, o mais óbvio seria a *health tech* buscar apoio financeiro externo, mas os fatores institucionais normativos dificultam a relação com os investidores, fazendo com que elas prefiram passar pelo problema sozinhas, do que deixar as normas e regras impostas por um investidor reger seu negócio.

Entretanto, na etapa de **implementação do modelo de negócio**, a busca pela legitimidade de investimentos muda, pois nesta etapa os empreendedores percebem que a cultura do investidor da área da saúde, que se apresenta com uma visão mais a longo prazo e mais consistente, auxilia as empresas na busca por legitimidade de investimentos. Percebe-se que na etapa de criação, as ações dos investidores eram vistas como ações que iriam barrar o desenvolvimento do negócio. Todavia, no momento que os empreendedores adentram no contexto institucional da saúde, na etapa de implementação, esta percepção muda e os investidores deste segmento

começam a ser vistos com uma visão diferente do resto do mercado. Assim, percebe-se que a inserção no contexto institucional fomenta que os empreendedores comecem a entender as características e particularidades dos membros do contexto institucional da saúde, incluindo o comportamento dos investidores.

Já a legitimidade relacional (DACIN et al., 2007) e a legitimidade da tecnologia (AVGEROU, 2000) não foram identificadas na etapa de **criação do modelo de negócio**, sendo apenas destacadas na etapa de **implementação**. Nesta etapa, foram identificados alguns aspectos que dificultam a aquisição da legitimidade relacional, como as barreiras de entrada para as *health techs*, por parte de *players* já atuantes no mercado, e também de legitimidade da tecnologia adotada, com grandes *players* criando barreiras normativas tecnológicas para os novos entrantes, por exemplo, dificultando a conexão de plataformas em suas tecnologias, exigindo novas certificações.

Conforme Scott (2008), o processo de institucionalização aportado pela busca da legitimidade, se dá pelo fato de que as empresas necessitam, no campo organizacional, desenvolver credibilidade, bem como aceitação, perante seus *stakeholders*. DiMaggio et al., (1991), também argumentam que a todo o momento, as pessoas realizam escolhas, mas não se dão conta de que essas escolhas ocorrem a partir da busca por referências de outros atores em situações similares e também através de modelos de referências, a partir de padrões existentes no campo organizacional. Com isso, as barreiras criadas por empresas já estabelecidas no mercado afetam a aquisição de legitimidade relacional e da tecnologia adotada das *health techs*, sendo ações institucionalizadas por elas no contexto institucional, ou seja, ações isomórficas, que estão no cotidiano das empresas e acabam sendo inquestionáveis.

Estas barreiras ilustram que a busca pela legitimidade das *health techs* não pode ser algo isolado, ou segmentado por tipos de legitimidade, visto que o segmento da saúde possui um ambiente muito institucionalizado, com diversos fatores institucionais afetando a criação e a implementação dos modelos de negócio e conseqüentemente a legitimidade destes. Por isso, no momento em que se realiza a análise isolada da busca por um tipo de legitimidade percebe-se que as *health techs* possuem pouca força para se tornarem legítimas, perante outras empresas já estabelecidas. Porém, no momento que a análise da legitimidade é realizada por um ponto de vista mais

amplo, é possível identificar que essa ótica muda e os desafios podem acabar sendo mitigados.

Entretanto, após esta discussão, percebe-se que há uma reflexão sobre a estrutura das *health techs* e a busca por aquisição de legitimidade no contexto institucional, visto que as *health techs* possuem em seu DNA a aptidão ao risco, flexibilidade, inovações disruptivas e estão dispostas a arriscar o novo (HERMANN et al., 2018; BLANK e DORF, 2014). Porém, quanto mais elas buscam adquirir legitimidade, mais elas acabam sofrendo pressões isomórficas, visto que precisam ser aceitas e reconhecidas no contexto institucional (DIMAGGIO e POWELL, 1983). Assim, devido a essas pressões, correm o risco de se tornar iguais às outras empresas do segmento, fazendo com que o seu DNA inovador e disruptivo seja reduzido pelo contexto institucional.

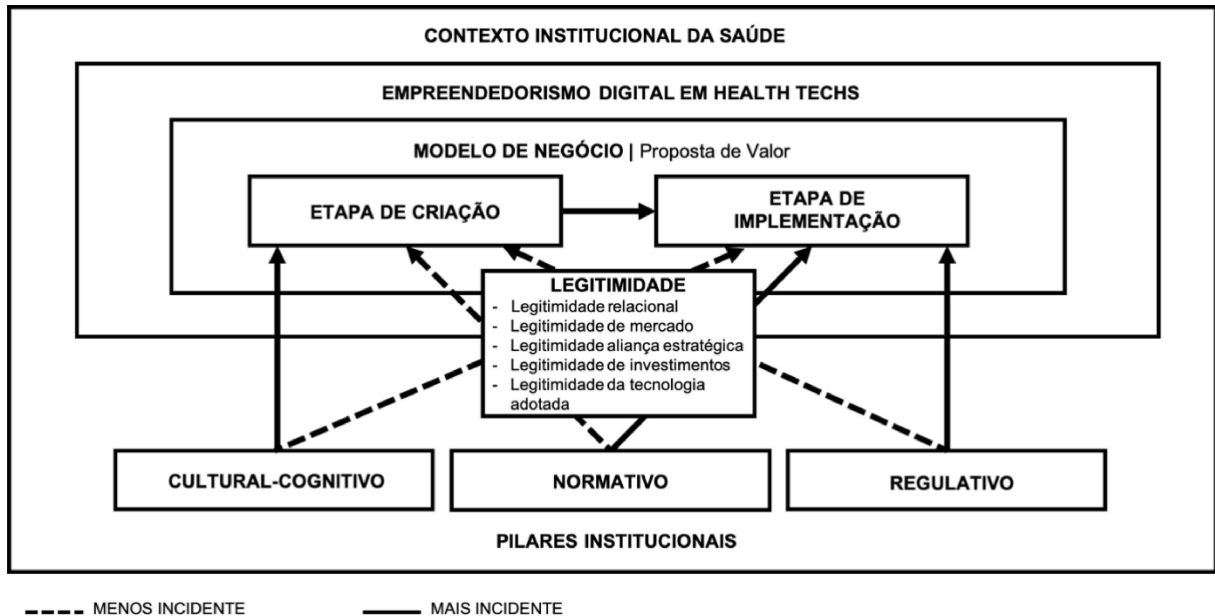
5.5 FRAMEWORK CONCEITUAL FINAL

Após a análise dos dados, foi identificado que a proposta de *framework* conceitual anteriormente apresentado (Figura 5, página 41) construído somente com a visão teórica deste estudo, demonstrava uma perspectiva limitada sobre as relações dos construtos em análise. O *framework* ilustrava que os pilares institucionais agiam de forma simultânea nas etapas de criação e implementação do modelo de negócio e que para estes modelos serem aceitos no contexto institucional, eles precisavam adquirir legitimidade. Nessa linha, o empreendedorismo digital, que é representado nesta pesquisa pelas *health techs*, se manifestava como o resultado dos modelos de negócio legitimados no contexto institucional.

No entanto, os achados empíricos da pesquisa permitiram aprimorar o *framework* conceitual inicialmente proposto. Nessa perspectiva, o novo *framework* (Figura 8) considera os principais achados do estudo, destacando as diferenças na forma com que os fatores ligados aos pilares institucionais incidem sobre as etapas de criação e implementação do modelo de negócio. O pano de fundo do modelo apresenta o contexto institucional da saúde, o qual possui particularidades que influenciam a incidência de fatores institucionais sobre os modelos de negócio.

Por sua vez, o contexto institucional, influencia o desenvolvimento do empreendedorismo digital (*health techs*). A ótica de análise escolhida para o modelo de negócio das *health techs* foi a perspectiva da proposta de valor, a qual foi analisada

nas etapas de criação e implementação (OSTERWALDER, 2004). Para que os modelos de negócio, em ambas as etapas, sejam aceitos no contexto institucional da saúde, eles precisam ser legítimos, por isso há a necessidade da busca pela legitimidade, apresentada pelos tipos de legitimidade relacional, de mercado, de aliança estratégica, de investimentos (DACIN et al., 2007) e legitimidade da tecnologia adotada (AVGEROU, 2000).

Figura 8 - *Framework* conceitual – versão final.

Fonte: desenvolvido pela autora

A nova versão do *framework* (Figura 8) ilustra que os fatores ligados aos pilares institucionais cultural-cognitivo, normativo e regulativo (SCOTT, 2014), embora estejam presentes em ambas as etapas do modelo de negócio, incidem de forma diferente nas etapas de criação e de implementação desse modelo. Os fatores ligados ao pilar cultural-cognitivo são mais incidentes na etapa de criação do modelo de negócio, visto que há uma visão mais centrada no indivíduo, sendo o empreendedor como ator chave, que realiza a compreensão do mercado, desenvolvimento da proposta de valor e soluções da empresa, baseado em sua educação, perspectivas e vivências. Conforme Davidson e Vaast, (2010), o empreendedorismo digital se refere à busca por novas oportunidades empreendedoras apresentadas pelas novas mídias e tecnologias digitais. Por estarem no processo inicial da criação do modelo de negócio, bem como da construção do empreendedorismo digital, há uma visão limitada dos empreendedores sobre o próprio contexto institucional e conseqüentemente sobre a influência dos diferentes fatores institucionais sobre o modelo de negócio.

Já fatores ligados ao pilar normativo e ao pilar regulativo são mais incidentes na etapa de implementação do modelo de negócio, pois os empreendedores já estão inseridos no contexto profissional, possuem uma empresa em operação e conseguem identificar os obstáculos e as oportunidades oriundas do contexto institucional (neste

caso, as particularidades do setor da saúde). A busca pela legitimidade também se destacou na etapa de implementação do modelo de negócio, visto que a inserção da empresa no contexto proporciona uma visão mais clara de como os outros atores se movimentam no mercado, quais as oportunidades e barreiras existem para aquisição de legitimidade. Em suma, o framework e toda a discussão deste trabalho auxiliam na compreensão de como o contexto institucional pode, eventualmente, reprimir inovações, visto toda a estrutura (cultural, normativa e regulativa) vigente. Após esta discussão, a próxima seção apresenta as considerações finais deste estudo, indicando as limitações da presente pesquisa e suas contribuições.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo compreender a influência dos fatores institucionais na criação e implementação de modelos de negócio de *health techs* brasileiras sob a lente da Teoria Neo-institucional. Com o desenvolvimento do estudo, foi possível identificar contribuições tanto para a literatura, como gerenciais. Também é importante esclarecer as limitações desta pesquisa e sugestões de estudos futuros. Estes aspectos serão apresentados a seguir.

6.1 CONTRIBUIÇÕES PARA LITERATURA

A principal descoberta desta pesquisa, a qual consegue abranger os demais achados, se refere ao fato que os fatores institucionais não afetam da mesma forma as etapas do modelo de negócio das *health techs*. Assim, percebe-se que essa é uma das principais contribuições para a literatura que este estudo apresenta, pois, a nível analítico, foi possível identificar que mesmo que haja simultaneidade na influência dos fatores institucionais nas etapas de criação e de implementação do modelo de negócio, eles não ocorrem com a mesma incidência. Assim, esta pesquisa avança nos estudos que visam fomentar um novo olhar para a aplicação da Teoria Neo-institucional ao estudo do empreendedorismo, mais especificamente, no contexto de modelos de negócio de empreendedorismo digital.

A Teoria Neo-institucional, que tem como princípio olhar para a estrutura de um contexto institucional, consegue trazer reflexões significativas para a criação de modelos de negócios digitais, como os das *health techs*, que são empresas de atuação muitas vezes disruptiva em um segmento muito institucionalizado como o setor de saúde.

6.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

Foi possível identificar contribuições gerenciais proporcionadas por este estudo. A perspectiva da Teoria Neo-institucional possibilitou analisar de forma profunda aspectos externos que afetam os modelos de negócios, que muitas vezes não são

percebidos ou identificados pelos empreendedores, especialmente na etapa de criação de modelos de negócio, antes que estes tenham uma visão mais ampla do seu campo de atuação, principalmente em segmentos muito institucionalizados, como a área da saúde.

O fato de os empreendedores não identificarem a influência de alguns fatores institucionais, principalmente na etapa de criação do modelo de negócio, é algo que prejudica e até mesmo atrasa o desenvolvimento da empresa. A falta de visão dos fatores institucionais normativos e regulativos nesta etapa, gera desafios e até mesmo a perda de oportunidades pelas *health techs*. Com isso, percebe-se que os achados deste estudo podem auxiliar as *health techs* a atentarem para uma visão mais clara sobre os impactos dos fatores institucionais sobre o desenvolvimento dos seus modelos de negócio e direcionar as empresas para as seguintes reflexões que facilitem e otimizem a construção de seus negócios, como:

- Analisar as legislações relacionadas à sua área de atuação, por exemplo, disponibilizadas no site da Anvisa e ANS.
- Identificar as normas de atuação dos conselhos de classe relacionados à atuação da empresa, por exemplo, identificar as regras de publicidade médica e ética médica do CFM.
- Conversar com profissionais da saúde relacionados à sua área de atuação e realizar um mapeamento sobre aspectos culturais centrais a essa comunidade profissional.
- Realizar conexões com hubs e associações voltadas para o segmento da saúde, para entender e se conectar com membros do segmento.
- Analisar editais do governo que visem trazer apoio e eventuais benefícios para as *health techs*.

Por meio disto, percebe-se que os achados desta pesquisa alertam as *health techs* sobre a utilização de *frameworks* generalistas para modelagem de negócios, visto que o contexto da saúde possui muitas particularidades que precisam ser identificadas neste processo e que vão interferir na implementação do modelo de negócio. Assim, entende-se como fundamental a reflexão das empresas sobre os fatores institucionais do contexto de atuação. Além disso, percebe-se que este estudo pode estimular a reflexão do governo e órgãos públicos sobre o apoio ao empreendedorismo no segmento da saúde, visto que a maioria dos investimentos e

editais realizados não é direcionada para esta área, a qual tem muito potencial de mercado tanto nacional, como internacional.

6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar da busca constante pela qualidade metodológica desta pesquisa, foi possível identificar algumas limitações do estudo que podem ter interferido nos resultados obtidos:

- **Aprofundamento dos casos:** devido à realização de 12 estudos de casos, percebe-se que não foi realizado o devido aprofundamento em cada caso, principalmente no que tange à apresentação dos dados históricos e contextuais específicos de cada negócio.
- **Quantidade de entrevistados:** a coleta de dados foi realizada durante a Pandemia de Coronavírus, o que modificou a rotina das pessoas e dificultou o acesso a entrevistados, por isso não foi possível encontrar mais participantes para a pesquisa.
- **Limitação metodológica:** devido à análise das duas etapas (criação e implementação do modelo de negócio) empresas que já se encontravam mais na etapa de implementação forneceram dados sobre a etapa de criação após decorrido um tempo deste evento, o que pode acarretar uma limitação na coleta de dados.
- **Relatório aos participantes:** devido a pressões de tempo, não foi possível enviar o relatório executivo para os participantes antes da finalização da dissertação. Ele será enviado logo após a defesa final e realização de revisões pós-banca.
- **Dificuldade de acesso à dados secundários:** os participantes não enviaram documentos internos (*Business model Canvas* e apresentações) solicitados que iriam auxiliar na triangulação de dados.

6.4 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Visto as contribuições proporcionadas por este estudo e também almejando o avanço em pesquisas na área de Modelo de Negócios, Empreendedorismo Digital,

Health techs e a lente da Teoria Neo-institucional, apresentam-se como sugestões de pesquisas futuras:

- Realizar estudo olhando a perspectiva de empresas no estágio *scale-up*.
- Realizar um estudo de cunho quantitativo que vise analisar do ponto de vista estatístico as perspectivas abordadas nesta pesquisa.
- Investigar como os fatores institucionais afetam o desempenho de grandes empresas do segmento da saúde, comparado com *health techs*.
- Analisar a fundo o processo e formas de busca por legitimidade de *health techs* e as pressões isomórficas do contexto institucional.
- Analisar como o papel e perfil empreendedor de *health techs* é afetado pelos fatores institucionais.
- Desenvolver uma pesquisa que utilize o método Design Science Research para o desenvolvimento de um artefato que auxilie a análise da influência dos fatores institucionais no modelo de negócio de *health techs*.
- Investigar como os fatores institucionais afetam a aquisição de investimentos para *health techs*.

A próxima seção visa apresentar as referências utilizadas neste trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABSTARTUPS - **Associação Brasileira de Startups** (2019). Disponível em: <<http://abstartups.com.br/tudo-sobre-aabstartups/sobre/>>. Acesso em abril de 2020.
- ABSTARTUPS - **Radiografia do Ecossistema Brasileiro de Startups** (2018). Disponível em: <<http://abstartups.com.br>>. Acesso em Abril de 2020.
- ABSTARTUPS – **Definição Startups** (2014). Disponível em: <<https://abstartups.com.br/definicao-startups/>>. Acesso em maio de 2021.
- ACINH – **90 dias de inovação no Hub One** (2019). Disponível em: <<http://www.acinh.com.br/noticia/90-dias-de-inovacao-no-hub-one>> Acesso em março de 2021.
- AGÊNCIA BRASIL** - Senado aprova com alterações Marco Legal das startups (2020) Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2021-02/senado-aprova-com-alteracoes-marco-legal-das-startups>> Acesso em abril de 2021.
- AGÊNCIA CÂMARA DE NOTÍCIAS – **Marco Legal das Startups** (2021) Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/noticias/757768-camara-aprova-marco-legal-das-startups/>> Acesso em maio de 2021.
- AMIT, M., & ZOTT, C. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520, 2001.
- ANVISA** (2021). Disponível em: <<https://www.gov.br/anvisa/pt-br/setorregulado/regularizacao/produtos-para-a-saude>> Acesso em maio de 2021.
- ARASTI, Zahra; PASVISHE, Fatemeh Ahmadi; MOTAVASELI, Mahmoud. Normative institutional factors affecting entrepreneurial intention in iranian information technology sector. *Journal of management and strategy*, v. 3, n. 2, p. 16, 2012.
- ASHURST, C., CRAGG, P. e HERRING, P. “The role of IT competences in gaining value from ebusiness: an SME case study”, *International Small Business Journal*, Vol. 30 No. 6, pp. 640-658, 2012.
- AVGEROU, Chrisanthi. IT and organizational change: an institutionalist perspective. *Information Technology & People*, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1977.
- BEAULIEU, M., LEHOUX, P. The emergence of health technology organizations among institutional healthcare and economic actors. *Int Entrep Manag J* 15, 1115–1151, 2018.
- BELLMAN, R., CLARK, C. E., MALCOLM, D. G., CRAFT, C. J., & RICCIARDI, F. M. On the construction of a multistage, multi-person business game. *Operations Research*, 5(4), 469-503, 1957.

BENTO; GUTIERREZ - **Ainda a telemedicina - É inconstitucional a renúncia do Congresso em favor do CFM para legislar sobre a matéria**, (2020) – Disponível em: <<https://www.in.gov.br/web/dou/-/lei-n-13.989-de-15-de-abril-de-2020-252726328#:~:text=Fa%C3%A7o%20saber%20que%20o%20Congresso,eu%20sancao%20a%20seguinte%20Lei%3A&text=1%C2%BA%20Esta%20Lei%20autoriza%20o,emergencial%2C%20o%20uso%20da%20telemedicina>> Acesso em maio de 2020.

BERGER, Elisabeth SC; KÖHN, Andreas. Exploring the differences in early-stage start-up valuation across countries: an institutional perspective. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 327-344, 2020.

BINZ, C., HARRIS-LOVETT, S., KIPARSKY, M., SEDLAK, D.L., TRUFFER, B. The thorny road to technology legitimation—institutional work for potable water reuse in California. **Technol. Forecast. Soc. Chang.** 103, 249–263, 2016.

BITKOM; VDMA; ZVI. Implementation strategy industrie 4.0: report on the results of the industrie 4.0 platform. **Frankfurt, Alemanha**, 2016.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **STARTUP: Manual do Empreendedor: O Guia Passo a Passo para Construir uma Grande Empresa**. Rio de Janeiro: **Alta Books**. 572 p, 2014.

BLANK, Steve. Why the lean start-up changes everything. **Harvard business review**, v. 91, n. 5, p. 63-72, 2013.

BONAZZI, G. *Storia del pensiero organizzativo*. Collana di sociologia. Milano, Italia: Franco Agnelli, 2000.

BRUTON, Garry D.; AHLSTROM, David; LI, Han–Lin. Institutional theory and entrepreneurship: where are we now and where do we need to move in the future? **Entrepreneurship theory and practice**, v. 34, n. 3, p. 421-440, 2010.

CALLAWAY, Stephen K.; HAMILTON, Robert D. Exploring disruptive technology: the structure and control of internal corporate ventures. **International Journal of Organizational Analysis**, 2006.

CAMPOS, Rafael et al. Marketplace, a salvação da lucratividade do e-Commerce. **Relatório da VTEX e BR Partners**. São Paulo, 2015.

CANALTECH – **Api** (2021) – Disponível em: <<https://canaltech.com.br/software/o-que-e-api/>> Acesso em maio de 2021.

CAPELLERAS, Joan-Lluís; HOXHA, Durim. Start-up size and subsequent firm growth in Kosova: the role of entrepreneurial and institutional factors. **Post-Communist Economies**, v. 22, n. 3, p. 411-426, 2010.

CARONNA, Carol A. The misalignment of institutional "pillars": Consequences for the US health care field. **Journal of health and social behavior**, p. 45-58, 2004.

CFM - **RESOLUÇÃO nº 2.227/2018.** Disponível em: <<https://portal.cfm.org.br/images/PDF/resolucao222718.pdf>> Acesso em maio de 2021.

CÓDIGO DE ÉTICA MÉDICA (2010). Disponível em: <<https://rcem.cfm.org.br/index.php/cem-atual#:~:text=assiste%20o%20paciente.-,Art.,pr%C3%B3prio%20paciente%20ou%20a%20terceiros>> Acesso em abril de 2021.

COHEN, SUSAN; HOCHBERG, YAEL V. **Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon.** 2014.

COOPER, A. “The inmates are running the asylum: Why high-tech products drive us crazy and how to restore the sanity”, in **Sams Publishers**, 1999.

COUTINHO, Clara Pereira; CHAVES, José Henrique. **O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal.** 2002.

DACIN, M. Tina; OLIVER, Christine; ROY, Jean-Paul. The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 169-187, 2007.

DANIEL, Vanessa Marques; PEREIRA, Gabriela Viale e MACADAR, Marie Anne. Perspectiva Institucional dos Sistemas de Informação em Saúde em Dois Estados Brasileiros. **Rev. adm. contemp. [online]**. vol.18, n.5, 2014.

DAVIDSON, E. & VAAST, E. “Digital entrepreneurship and its sociomaterial enactment”, **Proceedings of the 43rd Hawaii International Conference on System Sciences**, pp. 1-10, 2010.

DE PAULA - **Startups e a atuação da ANVISA** (2018). Disponível em: <<https://grupomidia.com/hcm/startups-e-a-atuacao-da-anvisa/>> Acesso em maio de 2021.

DE REUVER, Mark; HAAKER, Timber. Designing viable business models for context-aware mobile services. **Telematics and Informatics**, v. 26, n. 3, p. 240-248, 2009.

DECRETO Nº 9.854, de 25 de JUNHO de 2019 – Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9854.htm> Acesso em abril de 2020.

DELOITTE. (2018). **O futuro das regulamentações na saúde – Previsões para o setor de LSHC para 2025.** Deloitte Consultores, S.A.

DIMAGGIO, P. J., & Powell, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, 45(2), 74-89, 2005.

DIMAGGIO, Paul J; JEPPEPERSON, Ronald L.; POWELL, Walter W.; The new institutionalism in organizational analysis. ‘**Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism.**’, p. 143-163, 1991.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, p. 147-160, 1983.

DOING BUSINESS – **Raking Doing Business** (2020). – Disponível em <<https://endeavor.org.br/ambiente/doing-business-2020/>> Acesso em maio de 2021

DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. 2. ed. **São Paulo: Pioneira**, 1987.

FARASHAH, Ali Dehghanpour. The effects of demographic, cognitive and institutional factors on development of entrepreneurial intention: Toward a socio-cognitive model of entrepreneurial career. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 13, n. 4, p. 452-476, 2015.

FINEP (2020). Disponível em <<http://www.finep.gov.br/>> Acesso em maio de 2021.

FREEMAN, J., Carroll, G.R. and HANNAN, M.T, “The liability of newness: age dependence in organizational death rates”, **American Sociological Review**, Vol. 48 No. 5, pp. 692-710, 1983.

FUENTEELSAZ, Lucio; MAICAS, Juan P.; MONTERO, Javier. Entrepreneurs and innovation: The contingent role of institutional factors. **International Small Business Journal**, v. 36, n. 6, p. 686-711, 2018.

GASSMANN, Oliver; FRANKENBERGER, Karolin; CSIK, Michaela. **The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business**. Pearson UK, 2014.

GASTALDI, Luca et al. Professionals' use of ICT in hospitals: the interplay between institutional and rational factors. **International Journal of Technology Management**, v. 80, n. 1-2, p. 85-106, 2019.

GEM – **Global Entrepreneurship Monitor**, 2018. Disponível em: <<https://www.gemconsortium.org/report/gem-2018-2019-global-report>> Acesso em: Agosto de 2020.

GIONES, F., & BREM, A. Digital Technology Entrepreneurship: A Definition and Research Agenda. **Technology Innovation Management Review**, 7(5): 44-51, 2017.

GUTHRIE, C. “The digital factory: a hands-on learning projectdigital entrepreneurship”, **Journal of Entrepreneurship Education**, Vol. 17 No. 1, pp. 115-133, 2014.

HAIR, N., WETSCH, L., HULL, C., PEROTTI, V. & HUNG, Y.-T. (2012), “Market orientation digital entrepreneurship: advantages and challenges a web 2.0 networked world”, **International Journal of Innovation and Technology Management**, Vol. 9 No. 6, pp. 1-17, 2012.

HERRMANN, M., BOEHME, P., MONDRITZKI, T., EHLERS, J.P., KAVADIAS, S. & TRUEBEL, H. “Digital transformation and disruption of the health care sector: internet-

based observational study”, **Journal of Medical Internet Research**, Vol. 20 No. 3, p. e104, 2018.

HININGS, Bob; GEGENHUBER, Thomas; GREENWOOD, Royston. Digital innovation and transformation: An institutional perspective. **Information and Organization**, v. 28, n. 1, p. 52-61, 2018.

HUGHES, E. C. ‘The ecological aspect of institutions. **American Sociological Review**, 1, 180– 189, 1936.

HULL, C.E., HUNG, Y.-T.C., HAIR, N., PEROTTI, V. AND DEMARTINO, R. “Taking advantage of digital opportunities: a typology of digital entrepreneurship”, **International Journal of Networking and Virtual Organizations**, Vol. 4 No. 3, pp. 290-303, 2007.

INNOVATION SUMMIT (2019) – Disponível em <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-08/mapeamento-mostra-que-brasil-tem-363-incubadoras-e-57-aceleradoras#:~:text=O%20Brasil%20tem%20tamb%C3%A9m%2C%20segundo,da%20vida%2C%20financeiro%20e%20varejo.>> Acesso em maio de 2021.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. 2010.

KING, J. L., GURBAXANI, V., KRAEMER, K. L., MCFARLAN, F. W., RAMAN, K. S., & YAP, C. S. Institutional factors in information technology innovation. **Information Systems Research**, 5(2), 139-169, 1994.

KRAUS, S., PALMER, C., KAILER, N., KALLINGER, F. AND SPITZER, J. "Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century", **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 2018.

LAWRENCE, Thomas B.; SUDDABY, Roy; LECA, Bernard (Ed.). **Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations**. Cambridge university press, 2009.

LE DINH, T., VU, M.C. & AYAYI, A. “Towards a living lab for promoting the digital entrepreneurship process”, **International Journal of Entrepreneurship**, Vol. 22 No. 1, pp. 1-17, 2018.

LEI 13709 (2018) Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm> Acesso em maio de 2021.

LEI 13989 (2020) – Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L13989.htm> Acesso em maio de 2021.

LEI 3268 (1957) – Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l3268.htm> Acesso em maio de 2021.

MANOLOVA, T.S., CARTER, N.M., MANEV, I.M. AND GYOSHEV, B.S. "The differential effect of men and women entrepreneurs' human capital and networking on growth expectancies in Bulgaria", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 31 No. 3, pp. 407-426. 2007.

MARVEL, M.R. "Human capital and search-based discovery: a study of high-tech entrepreneurship", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 37 No. 2, pp. 403-419. 2011.

MEYER, J. W., & ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. **The American Journal of Sociology**, 83(2), 340-363. 1977.

MILES, M. B., HUBERMAN, A. M., & SALDANA, J. (2014). **Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.)**. Thousand Oaks: SAGE.

MUHTAROĞLU, F. Canari Pembe et al. Business model canvas perspective on big data applications. In: **2013 IEEE International Conference on Big Data**. IEEE, 2013. p. 32-37, 2013.

NGOASONG, M. "Digital entrepreneurship in a resource-scarce context: A focus on entrepreneurial digital competencies", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol. 25 No. 3, pp. 483-500, 2018.

NGOASONG, Michael Zisuh. Digital entrepreneurship in a resource-scarce context: A focus on entrepreneurial digital competencies. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 2018.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology: a proposition in a design science approach**. Switzerland: University of Lausanne. Tese, 2004.

OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, Y. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers**. Hoboken: Willey, 2010.

PAIM, Jairnilson, et al. O sistema de saúde brasileiro: história, avanços e desafios. **The Lancet**, v. 377, n. 9779, p. 11-31, 2011.

PASQUINI – **Aplicativo permite agendar consultas médicas por menos de R\$ 100** (2019). Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2019/08/aplicativo-permite-agendar-consultas-medicas-a-menos-de-r-100.shtml#:~:text=Servi%C3%A7o%20n%C3%A3o%20garante%20assist%C3%A2ncia%20%C3%A0,%E2%80%9C%C3%89%20um%20atendimento%20parcial>> Acesso em maio de 2021.

PELLEGRINI, Fernando; CAMPOS, Andre. Modelos de negócio: uma revisão de artigos de maior impacto na literatura no período 2006-2016. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 10, n. 1, 2019.

PORTARIA Nº 467, DE 20 DE MARÇO DE 2020 – Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-467-de-20-de-marco-de-2020-249312996>> Acesso em: Agosto de 2020.

RADAR HEALTH TECHS (2020). Disponível em: <<https://conteudo.distrito.me/data-miner-health-tech>> Acesso em Setembro de 2020.

REYNOLDS, O., SHEEHAN, M. and HILLIARD, R. "Exploring strategic agency in sustainability-oriented entrepreneur legitimation", **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, Vol. 24 No. 2, pp. 429-450, 2018.

RICHTER, C., KRAUS, S., BREM, A., DURST, S. AND GISELBRECHT, C. "Digital entrepreneurship: innovative business models for the sharing economy", **Creativity and Innovation Management**, Vol. 26 No. 3, pp. 300-310, 2017.

RIES, Eric. **The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses**. Currency, 2012.

SALDAÑA, Johnny. An introduction to codes and coding. **The coding manual for qualitative researchers**, v. 3, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. Edipro, 2016.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations (3rd ed.)**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities**. Management, v. 17, n. 2, p. 136-140, 2014.

SHAFER, S. M., SMITH, H. J., & LINDER, J. C. The power of business models. **Business Horizons**, 48(3), 199–207, 2005.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SITE DESENVOLVE SP (2020). Disponível em <<https://www.desenvolvesp.com.br/>> Acesso em maio de 2021.

SITE INOVATIVA BRASIL (2020). Disponível em <<https://www.inovativabrasil.com.br/>> Acesso em maio de 2021.

SITE PIPE FAPESP (2020). Disponível em: <<https://fapesp.br/pipe/>> Acesso em maio de 2021.

SLOBRAZ – **Biolinker no combate ao Covid** (2020). Disponível em: <<https://slobraz.com.br/biolinker-no-combate-a-covid19/>> Acesso em maio de 2021.

STAKE, R. E. **Investigación con estudio de casos**. Madrid: Morata, 1999.

STARTUP BASE (2021). Disponível em <<https://startupbase.com.br/>> Acesso em maio de 2021.

STARTUP POINT (2021). Disponível em <<https://www.gov.br/startuppoint/pt-br>> Acesso em maio de 2021.

SOUZA NETO, Rômulo Andrade de; DIAS, Gabriela Figueiredo; SILVA, Rafael Rodrigues da and RAMOS, Anátalia Saraiva Martins. Efeitos dos Softwares de Análise de Dados Qualitativos na Qualidade de Pesquisas. **Rev. adm. contemp. [online]**. 2019, vol.23, n.3 [cited 2020-09-14], pp.373-394.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of management review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

SUDDABY, Roy; GREENWOOD, Royston. Rhetorical strategies of legitimacy. **Administrative science quarterly**, v. 50, n. 1, p. 35-67, 2005.

SUSSAN, F; ACS, Z. "The digital entrepreneurial ecosystem", **Small Business Economics**, Vol. 49 No. 1, pp. 55-73, 2017.

TEECE, David J. Business models, business strategy and innovation. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

TIMMERS, Paul. Business models for electronic markets. **Electronic markets**, v. 8, n. 2, p. 3-8, 1998.

TORRES – **Quanto custa abrir uma empresa?** (2021) – Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/quanto-custa-abrir-empresa-no-brasil-descubra-tudo/#:~:text=cnpj%20de%20gra%C3%A7a-,O%20custo%20para%20abrir%20uma%20empresa%20e%20ter%20um%20CNPJ,at%C3%A9%20R%24%201500%2C00>> Acesso em abril 2021.

TURBAN, E.; KING, D. **Comércio eletrônico: estratégia e gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; VILARINHO, Paulo Ferreira. O campo da saúde suplementar no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 6, n. 11, p. 1-28, 2004.

WU, Xiaobo; ZHAO, Ziyi; ZHOU, Banghao. Legitimacy in adaptive business model innovation: An investigation of academic ebook platforms in China. **Emerging**, 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**, 5ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZIMMERMAN, Monica A.; ZEITZ, Gerald J. Beyond survival: Achieving new venture, 2002.

ZOTT, C., AMIT, R., & MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of Management**, 37(4), 1019–1042, 2011.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael. Business model design and the performance of entrepreneurial firms. **Organization science**, v. 18, n. 2, p. 181-199, 2007.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael. Business model innovation: How to create value in a digital world. **Marketing Intelligence Review**, v. 9, n. 1, p. 18-23, 2017.

APÊNDICE A - PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

Pesquisadora: Luiza Ten-Cate Fróes

Título da Pesquisa: Modelos de negócios à luz da Teoria Neo-institucional: um estudo em *health techs* brasileiras

1. VISÃO GERAL

- **Questão norteadora:**
Como fatores institucionais afetam a criação e implementação de modelos de negócio de *health techs*?
- **Objetivo do estudo de caso**
Compreender a influência dos fatores institucionais na criação e implementação de modelos de negócio de *health techs* brasileiras sob a lente da Teoria Neo-institucional.

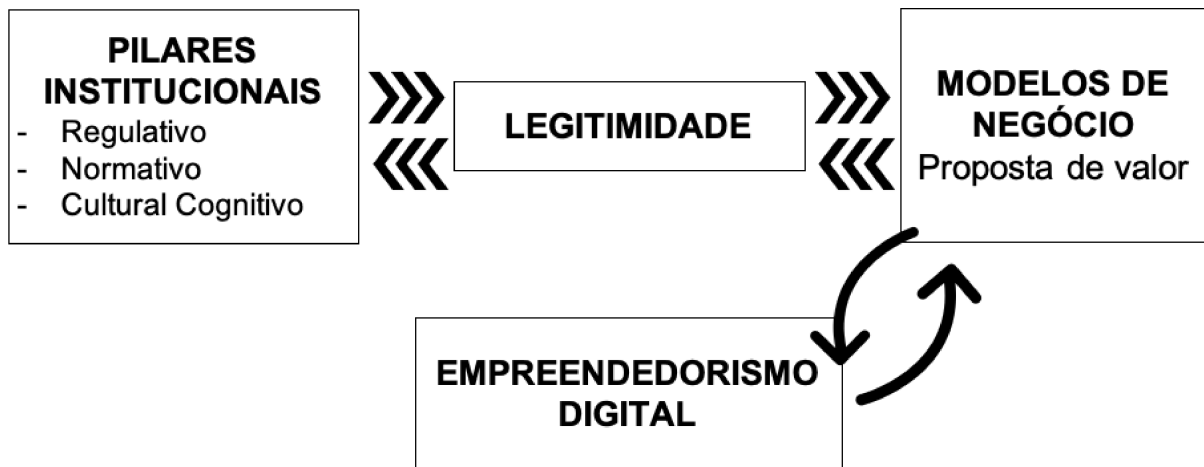
BASE TEÓRICA

O estudo apresenta como principal perspectiva teórica a Teoria Neo-Institucional, bem como outros construtos que ajudam a construir o entendimento teórico da pesquisa. Abaixo é apresentado o *framework* conceitual proposto no estudo, que demonstra como se dão as conexões entre os conceitos chave; ele foi baseado no modelo de Ngoasong (2018), mas com adaptações ao contexto desta pesquisa.

Nesse modelo, os pilares institucionais – regulativo, normativo e cultural cognitivo (SCOTT, 2014), podem ser compreendidos como parte das forças exógenas que impactam os modelos de negócio (OSTERWALDER, 2004). O modelo de negócio por sua vez, representa como uma empresa cria e colhe valor, tendo como foco de análise a proposta de valor, que é envolve os conjuntos de produtos/serviços que criam valor para os clientes (OSTERWALDER, 2004; OSTERWALDER; PIGNEUR 2010). O construto de legitimidade está conectado aos pilares institucionais e ao modelo de negócio, pois o ato de legitimação caracteriza-se pela percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições (SUCHMAN, 1995). Ou seja, para que um novo modelo de negócio possa ser implementado e obter sucesso, ele precisa antes ser legítimo no contexto institucional (moldado pelos pilares

institucionais) no qual ele é proposto. Como último construto do modelo, apresenta-se o empreendedorismo digital, que se torna viável mediante a implementação de um modelo de negócio/proposta de valor legitimado, de acordo com os pilares institucionais do contexto no qual ele ocorre.

Título: *Framework* conceitual do estudo - inicial.

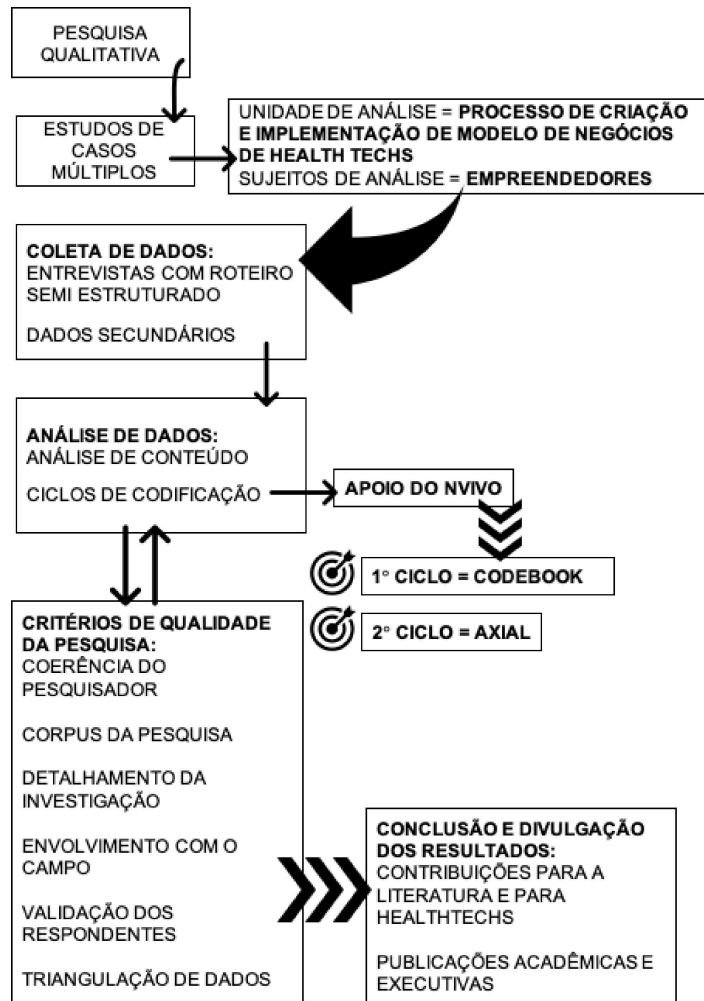


Fonte: Desenvolvido pela autora e adaptado de Ngoasong (2018).

3. DESENHO DE PESQUISA

Para ilustrar a estrutura proposta do método de pesquisa deste estudo, foi desenvolvido um *framework* que demonstra todas as ações que serão realizadas. O método escolhido foi o de estudo de casos múltiplos, visto que o contexto de pesquisa é ainda pouco explorado pela literatura, o que favorece o desenvolvimento de uma pesquisa que explore e aprofunde o conhecimento deste tema. (YIN, 2015).

Título: Desenho de Pesquisa



Fonte: Desenvolvido pela autora

4. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

- Entrevistas:

O estudo de casos múltiplos será realizado em dez (10) *health techs* brasileiras que estão incubadas em grandes polos de inovação, localizados em diferentes regiões do Brasil. A unidade de análise do estudo será o processo de criação e implementação de modelo de negócios de *health techs*. As entrevistas terão duração de 45 a 60 minutos e serão realizadas por chamadas de vídeo/áudio online tendo como sujeitos de pesquisa os dois principais empreendedores e gestores de cada empresa. As empresas selecionadas para o desenvolvimento do estudo, são organizações que se encontram no mapeamento anual de *startups* brasileiras da área da saúde (DISTRITO, 2020). Os entrevistados serão contatados via e-mail, WhatsApp ou LinkedIn para participarem do estudo. Juntamente com o convite será enviado um documento com um resumo executivo da proposta da pesquisa.

Para garantir a validade dos dados, com consentimento dos entrevistados, as entrevistas serão gravadas em áudio e nenhuma identidade será relevada, tanto do empreendedor, como da empresa, conforme o TLCE desta pesquisa. Estima-se a realização de, no mínimo, 20 entrevistas com os atores envolvidos.

- Dados secundários:

Serão utilizadas como fontes adicionais:

- notícias relacionadas com as empresas pesquisadas, de sites especializados em *health techs*;
- site institucional das empresas;
- legislações relativas aos setores de atuação das empresas pesquisadas;
- normas dos conselhos e associações de classe da área da saúde relacionadas com as atividades/modelos de negócio das empresas pesquisadas;
- dados de eventos relativos ao setor de atuação das empresas pesquisadas.

5. ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Para realizar as entrevistas previstas, foi desenvolvido um roteiro semiestruturado separado em três blocos temáticos.

BLOCO 1 – Questões demográficas

Nome completo
Idade
Gênero que se identifica
Cidade e estado onde reside
Formação (Graduação e Pós)
Cargo
Tempo na empresa (em anos)
Tempo de experiência atuando no setor de saúde (em anos)
Data de fundação da empresa
Número de funcionários da empresa
Atuação geográfica da empresa

BLOCO 2 – O empreendedor digital

EMPREENDEDORISMO DIGITAL	A busca por novas oportunidades empreendedoras apresentadas pelas novas mídias e tecnologias digitais.	(DAVIDSON e VAAST, 2010)	Conte-me um pouco sobre a história da sua empresa - como ela surgiu e quais foram os principais marcos do seu desenvolvimento até agora? Quem esteve envolvido? Obtiveram alguma mentoria? Houve alguma metodologia usada (ex: Canvas)
---------------------------------	--	--------------------------	---

			<p>Vocês já participaram de algum programa de aceleração? Se sim, qual? Como foi essa experiência?</p> <p>Quais são as tecnologias digitais de base do modelo de negócio de vocês? Como foi o processo de escolha por estas tecnologias?</p> <p>Que desafios enfrentaram na criação desse negócio?</p> <p>Como esses desafios foram ou estão sendo superados? Quais desafios ainda precisam ser superados?</p>
--	--	--	--

BLOCO 3 – O modelo de negócio digital

CONSTRUTO	SUBCONSTRUTO	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIA	PERGUNTA
MODELO DE NEGÓCIOS		A lógica com que uma empresa cria e colhe valor.	(OSTERWALDER, 2004)	<p>Como você descreve o modelo de negócio de vocês?</p> <p>Por que escolheram esse modelo?</p> <p>Já mudaram o modelo de negócio?</p> <p>Depois que vocês definiram esse modelo, como está sendo a implementação dele?</p>
	Proposta de Valor	O conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico.	(OSTERWALDER; PIGNEUR 2010)	<p>Como foi definida a proposta de valor do modelo de negócio de vocês? Qual é essa proposta? Como ela foi validada?</p>

				<p>Como você acredita que entregam esse valor?</p> <p>Quais indicadores vocês utilizam para mensuram a entrega de valor?</p>
LEGITIMIDADE	A percepção ou pressuposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições.		(SUCHMAN, 1995)	<p>Quais fatores são importantes para que uma empresa seja aceita e considerada adequada para atuar no setor de atuação da sua empresa?</p> <p>Vocês consideram que já são “considerados como uma empresa adequada” para atuar no setor? O que contribuiu para que isso ocorresse (ou para que ainda não tenha ocorrido)?</p> <p>Vocês já conseguiram investimentos externos? Como obtiveram? O que contribuiu para isso?</p>
	Legitimidade de mercado	Para estabelecer ou manter seus direitos ou qualificações para operar em um mercado específico.	(DACIN et al., 2007)	
	Legitimidade relacional	Para melhorar sua legitimidade relacional, isto é, sua percepção de dignidade perante outras empresas;	(DACIN et al., 2007)	
	Legitimidade social	Para conquistar legitimação social, uma empresa pode realizar alianças estratégicas em ambientes institucionais, como: defesa do consumidor grupos, organizações comunitárias, associações profissionais etc).	(DACIN et al., 2007)	
	Legitimidade de investimentos	Refere-se ao papel de uma aliança para legitimar a realização das atividades de negócios de uma empresa aos olhos de pessoas de dentro da empresa, como o conselho de diretores, executivos,	(DACIN et al., 2007)	

		capitalistas de risco e acionistas.		
	Legitimidade de aliança estratégica	Para garantir o sucesso dos negócios, sob certas condições, são utilizadas a validade ou adequação das alianças estratégicas como uma forma de transação comercial, bem como um mecanismo de entrada no mercado ou aprendizado organizacional e, portanto, pode ser empregado por empresas motivadas a estabelecer essa relação.	(DACIN et al., 2007)	

BLOCO 4 – Pilares Institucionais

CONSTRUTO	SUBCONSTRUTO	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIA	PERGUNTA
PILAR CULTURAL-COGNITIVO		Aspectos cognitivos (ou culturais) das instituições, as quais incorporam símbolos, palavras, sinais, gestos e as regras e estruturas culturais que guiam o entendimento da natureza da realidade e os quadros de referência através dos quais o significado é desenvolvido.	(SCOTT, 2014)	Como você entende a cultura (crenças, valores e costumes) no setor de atuação de vocês? Dê exemplos de como eles se manifestam.
	Educação	Contexto de formação para o empreendedorismo, tanto formal quanto informal	(FUENTELESAZ ; MAICAS; MONTERO, 2018)	Como você aprendeu ou está aprendendo a ser empreendedor nesse setor? Quais foram as oportunidades de aprendizagem (formais ou informais (familiares)) para você se tornar empreendedor nesse setor de negócio?
	Status profissional	Alto nível de status e respeito são importantes para fomentar o	(FARASHAH, 2015)	Como você considera que os empreendedores são vistos no setor

		empreendedorismo		de atuação da sua empresa? Por exemplo, que imagem e nível de valorização eles têm? Dê exemplos.
	Redes de apoio	Grupos sociais, familiares ou amigos que se demonstram presentes como apoiadores dos empreendedores.	(ARASTI et al., 2012)	
PILAR REGULATIVO	Políticas públicas e subsídios do governo para crescimento do empreendedorismo	Ações governamentais que fomentem e facilitem o desenvolvimento de pequenos negócios, com flexibilização fiscal, benefícios legais entre demais subsídios.	(FARASHAH, 2015)	Você conhece ou já foi beneficiado por algum benefício, programa ou incentivo de governo que ajude as <i>health techs</i> ? Quais? Como funcionam?
	Investimento federal em P&D	Investimento do governo em pesquisa e desenvolvimento.	(FUENTELESAZ ; MAICAS; MONTERO, 2018)	Há instituições ou órgãos não governamentais que apoiem o empreendedorismo das <i>health techs</i> ? Quais? Como atuam?
		Leis e regulamentações		Quais são as leis, regulamentações e regras formais que definem como funciona o setor de atuação da sua empresa? Essa legislação/regras afetam o seu modelo de negócio/proposta de valor? Como?
PILAR NORMATIVO	Autoridade de classe	Predominância de uma determinada classe de profissionais como definidora e coordenadora de ações no contexto profissional.	(CARONNA, 2014)	Como você percebe a atuação de “classes profissionais” no seu setor de atuação? Quais são importantes, como elas atuam? Você percebe que a atuação de algumas classes de profissionais afetou de alguma forma a criação do

				seu modelo de negócio e/ou a sua proposta de valor? Como?
	Liberdade de troca de informações	Compartilhamento de informações entre empresas do mesmo setor.	(FUENTELESAZ ; MAICAS; MONTERO, 2018)	Vocês tiveram a abertura de informações de outras empresas do setor durante o processo de criação e implementação do modelo de negócios de vocês? Por que sim ou por que não? Se sim, como isso ocorreu/ocorre?
	Localização da empresa	A localização da empresa na sua fase inicial pode impactar os primeiros resultados da organização.	CAPELLERAS; HOXHA, 2010)	
Pergunta de fechamento				Existe algo mais que gostaria de comentar a respeito do processo de criação e implementação do modelo de negócios da sua empresa?

6. TÉCNICA DE ANÁLISE

A técnica de análise de dados será baseada na codificação em ciclos sugerida por Miles et al., (2014) em que a codificação é dividida em dois ciclos principais. O primeiro ciclo de codificação terá como categorias os construtos incluídos no codebook desenvolvido, que se orienta pela perspectiva teórica do estudo, com a abordagem descritiva dos códigos. O segundo ciclo de codificação será axial, procurando compreender as relações entre as categorias, adicionando novas categorias, caso seja necessário, de acordo com os dados coletados (SALDAÑA, 2009). Esse processo de análise por codificação será realizado com o apoio do software NVivo e as categorias serão adicionadas como “nós” no software.

7. CODEBOOK INICIAL

Para facilitar o processo de codificação, ao realizar o primeiro ciclo de codificação (Miles et al., (2014) e análise de dados, foi desenvolvido um codebook com os principais construtos do estudo, com as categorias principais e subcategorias, cada tópico apresenta uma descrição, bem como a referência.

CONSTRUTO/ CONCEITO	SUBCONSTRUTO	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA
EMPREENDEDORISMO DIGITAL		A busca por novas oportunidades empreendedoras apresentadas pelas novas mídias e tecnologias digitais.	(DAVIDSON e VAAST, 2010)
MODELO DE NEGÓCIOS		A lógica com que uma empresa cria e colhe valor.	(OSTERWALDER, 2004)
	Proposta de Valor	O conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico.	(OSTERWALDER; PIGNEUR 2010)
LEGITIMIDADE		A percepção ou pressuposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições.	(SUCHMAN, 1995)
	Legitimidade de mercado	Para estabelecer ou manter seus direitos ou qualificações para operar em um mercado específico.	(DACIN et al., 2007)
	Legitimidade relacional	Para melhorar sua legitimidade relacional, isto é, sua percepção de dignidade perante outras empresas;	(DACIN et al., 2007)
	Legitimidade social	Para conquistar legitimação social, uma empresa pode realizar alianças estratégicas em ambientes institucionais, como: defesa do consumidor grupos, organizações comunitárias, associações profissionais etc).	(DACIN et al., 2007)
	Legitimidade de investimentos	Refere-se ao papel de uma aliança para legitimar a realização das atividades de negócios de uma empresa aos olhos de pessoas de dentro da empresa, como o conselho de diretores, executivos, capitalistas de risco e acionistas.	(DACIN et al., 2007)
	Legitimidade de aliança estratégica	Para garantir o sucesso dos negócios, sob certas condições, são utilizadas a validade ou adequação das alianças estratégicas como uma forma de transação comercial, bem como um mecanismo de entrada no mercado ou aprendizado organizacional e,	(DACIN et al., 2007)

		portanto, pode ser empregado por empresas motivadas a estabelecer essa relação.	
PILAR CULTURAL-COGNITIVO	Aspectos cognitivos (ou culturais) das instituições, as quais incorporam símbolos, palavras, sinais, gestos e as regras e estruturas culturais que guiam o entendimento da natureza da realidade e os quadros de referência através dos quais o significado é desenvolvido.		(SCOTT, 2014)
	Educação	Contexto de formação para o empreendedorismo, tanto formal quanto informal	(FUENTELESAZ; MAICAS; MONTERO, 2018)
	Status profissional	Alto nível de status e respeito são importantes para fomentar o empreendedorismo.	(FARASHAH, 2015)
	Redes de apoio	Grupos sociais, familiares ou amigos que se demonstram presentes como apoiadores dos empreendedores.	(ARASTI et al., 2012)
PILAR REGULATIVO	Aspectos regulativos das instituições; assumem a forma de regulamentos e leis que orientam as ações e perspectivas organizacionais, por exemplo, por coerção ou ameaça de sanções governamentais.		(SCOTT, 2014)
	Políticas públicas. e subsídios do governo para crescimento do empreendedorismo	Ações governamentais que fomentem e facilitem o desenvolvimento de pequenos negócios, com flexibilização fiscal, benefícios legais entre demais subsídios.	(FARASHAH, 2015)
	Investimento federal em P&D	Investimento do governo em pesquisa e desenvolvimento.	(FUENTELESAZ; MAICAS; MONTERO, 2018)
PILAR NORMATIVO	Aspectos normativos (ou sociais) das instituições. Geralmente tomam a forma de regras práticas, padrões ocupacionais e currículos educacionais. Sua capacidade de orientar ações e crenças organizacionais decorre em grande parte de obrigações sociais.		(SCOTT, 2014)
	Autoridade de classe	Predominância de uma determinada classe de profissionais como definidora e coordenadora de ações no contexto profissional.	(CARONNA, 2014)
	Liberdade de troca de informações	Compartilhamento de informações entre empresas do mesmo setor.	(FUENTELESAZ; MAICAS; MONTERO, 2018)
	Localização da empresa	A localização da empresa na sua fase inicial pode impactar os	CAPELLERAS; HOXHA, 2010)

		primeiros resultados da organização.	
--	--	--------------------------------------	--

8. PROCEDIMENTOS PARA A QUALIDADE DA PESQUISA

Abaixo apresenta-se a tabela que demonstra aspectos que influenciam na qualidade de uma pesquisa qualitativa e as ações que serão tomadas para atender a esses aspectos. A tabela foi desenvolvida a partir de Souza Neto et al., (2019) com adaptação da pesquisadora.

Categoria	Descrição	Estratégias Agrupadas	Ações da Pesquisadora
Coerência do pesquisador	Coerência e a clareza do posicionamento do pesquisador na pesquisa	Adequação do referencial, análise comparativa constante, coerência estrutural, estabelecimento de coerência, esclarecimento do viés do pesquisador, reflexividade.	<i>A pesquisadora irá deixar claro no desenvolvimento do estudo a sua conexão ativa com o contexto de health techs e irá utilizar diversas fontes e dados externos para validar as informações da pesquisa, bem como mitigar informações que possam ser compreendidas como conflito de interesse.</i>
Construção do corpus da pesquisa	Representatividade dos dados e tamanho da amostra.	Amostra teórica, casos negativos, indução analítica, máxima variação.	<i>Serão analisados 10 casos, de empresas brasileiras localizadas em diferentes regiões do país, incubadas em diferentes polos de inovação. Serão selecionadas empresas que se caracterizem como health techs e estejam inclusas no mapeamento anual de health techs. Estima-se realizar no mínimo 20 entrevistas, analisando de forma conjunta com dados secundários. Dentre esses casos serão analisados casos de sucesso e insucesso, demonstrando empresas que obtiveram bons resultados no processo de criação do modelo de negócios, bem como as que não ainda não tiveram.</i>
Descrição detalhada da investigação	Descrição clara dos procedimentos realizados (coleta, análise e interpretação dos dados)	Descrição densa e rica, procedimento de codificação, trilha de auditagem.	<i>Os procedimentos serão detalhados na sessão de métodos, trazendo todos os pontos trabalhados durante o estudo.</i>
Envolvimento com o campo	Engajamento do pesquisador na coleta dos dados.	Coleta de dados grossos, envolvimento prolongado com o campo, estabelecimento da	<i>A pesquisadora é co-fundadora de uma startup da área da saúde, assim já possui um contato diário com o setor.</i>

		autoridade do pesquisador, observação persistente, riqueza dos dados, tempo de amostra.	<i>Para comprovar o engajamento com a pesquisa, a pesquisadora irá desenvolver um diário de campo durante a coleta de dados</i>
Validação dos respondentes	Validação dos resultados com os participantes/ informantes da pesquisa.	Checagem pelos membros, checagem pelos participantes, validação dos participantes, validação dos respondentes.	<i>Após a finalização da análise de dados, será desenvolvido um relatório que será enviado para cada participante do estudo antes da publicação dos resultados.</i>
Validação por pesquisadores	Revisão das análises e resultados por atores internos e/ou externos à pesquisa.	Auditoria de confirmabilidade, auditoria de dependabilidade, auditoria de expert, auditoria externa, exame por pares, validação pelos pares	<i>Como validação de especialistas sobre os resultados da pesquisa serão apresentados no grupo de pesquisa UBI Business antes da publicação dos resultados.</i>
Triangulação	Uso de múltiplas e diferentes fontes, métodos, investigadores e teorias.	Comparação da amostra com dados demográficos, coleta de materiais adequados, divisão dos investigadores, triangulação, técnicas de entrevista.	<i>A triangulação de dados será realizada para a confirmação e complementação dos dados com diferentes fontes, sendo elas:</i> <ul style="list-style-type: none"> - entrevistas • notícias de sites especializados em health techs; • dados de apresentações internas das empresas, por exemplo, planos de negócio, modelagem Business Model Canvas entre outros; • site institucional das empresas; • legislações relativas aos segmentos de atuação das empresas pesquisadas; • normas dos conselhos e associações de classe da área da saúde relacionadas com as atividades/modelos de negócio das empresas pesquisadas. - participação da pesquisadora em eventos da área

9. RESULTADOS ESPERADOS

Por meio deste estudo de casos múltiplos, espera-se desenvolver um aprofundamento teórico sobre as principais dificuldades, oportunidades e barreiras que as *health techs* brasileiras enfrentam para inovar em seus modelos de negócio, devido aos fatores institucionais que permeiam esse setor. No ponto de vista gerencial, espera-se que este estudo alcance resultados para o desenvolvimento de

guia prático-científico para que as *health techs* que estão iniciando no mercado compreendam como os fatores institucionais podem afetar a criação e implementação de seus modelos de negócio. Além disso, espera-se que os resultados qualitativos desse estudo empírico sirvam como base para o desenvolvimento de outras pesquisas sobre o tema e para publicações acadêmicas e executivas.

RESUMO DE PESQUISA



Fatores institucionais que afetam os modelos de negócio: Um estudo em Health Techs brasileiras

Esta pesquisa visa ajudar os empreendedores da área da saúde a entenderem melhor os impactos do contexto institucional do segmento de atuação nos seus modelos de negócio.

Pesquisadora:
Luiza Ten Cate Fróes

Orientadora:
Dra Amarolinda Klein

O IMPACTO DA TECNOLOGIA NOS NEGÓCIOS

A tecnologia chegou e impactou o cerne das organizações empresariais, ou seja, os **modelos de negócios das empresas**.

As startups são exemplos típicos de como conectar negócios com tecnologia.

As **health techs**, startups da área da saúde, apresentam um grande destaque, pois utilizam tecnologias para **melhorar ou transformar a experiência dos pacientes** (WAGNER, 2016).

Com **soluções variadas**, elas **melhoram o acesso à saúde, dão precisão a diagnósticos, aceleram processos burocráticos e têm potencial para revolucionar o frágil sistema de saúde atual** (WAGNER, 2016).



As Health Techs já representam cerca de 4,9% do mercado total de startups do Brasil em 2020
STARTUP BRAS, 2020

“CRIANDO O MODELO DE NEGÓCIO

Criar um modelo de negócio até parece fácil, mas se algum aspecto que possa impactá-lo não é percebido pelos gestores, infelizmente **a chance de ele dar errado, é muito grande**.

Por isso, quando falamos em **health techs**, principalmente empresas que usam tecnologias da indústria 4.0 na base de seus modelos de negócio, é preciso entender que **muitos fatores institucionais, como regulamentações, normas e aspectos culturais do segmento de atuação podem impactar o sucesso do modelo de negócios**.

Então, pensar de uma **forma sistêmica** nesses aspectos, pode ser fundamental para que uma startup da área da saúde **tenha sucesso**.

OBJETIVO DA PESQUISA

Este estudo busca entender **como fatores institucionais afetam a criação e implementação de modelos de negócio de health techs**.

MÉTODO DA PESQUISA

Para atingir esse objetivo, essa pesquisa será realizada por **meio de estudos de casos múltiplos** e irá analisar **3 casos** de health techs brasileiras.

As Health Techs devem estar no **estágio de operação**, com um modelo de negócio já desenvolvido e validado, mas que ainda possa ser **privado caso a empresa analise uma nova oportunidade ou barreiras ligadas a fatores institucionais**.

Será que na hora de criar o modelo de negócio as *health techs* **consideram os fatores institucionais do setor da saúde?**

CONTRIBUIÇÕES

Esta pesquisa visa servir como um **guia prático-científico** para as health techs que estão iniciando no mercado **elaborem seus modelos de negócios com uma perspectiva mais sistêmica**, identificando diferentes fatores institucionais que podem ser vitais para o **sucesso dos seus negócios**.



BENEFÍCIOS EM FAZER PARTE DESSA PESQUISA

A sua empresa será case em um estudo científico que irá analisar os fatores institucionais relacionados com seu modelo de negócio.

Discussão e reflexões sobre aspectos institucionais do segmento de health techs como um todo.

Total anonimato com dados divulgados de forma anônima e agregada.

CONHEÇA A PESQUISADORA
LUIZA FRÖES

luizatencatefroes@gmail.com
luiza.froes@mandamed.com.br
LinkedIn: @froesluiza
51 998068184

COO e co-fundadora da Startup Manda Med, administradora com formação específica em Gestão para Inovação e Liderança pela Universidade Unisinos, certificada em (Business Administration) pela Sogang University na Coreia do Sul, possui certificação em (Administración de Empresas) pela Universidad Central de Chile. Atualmente está finalizando o Mestrado em Administração com foco em health techs e ambiente institucional. Atuou na área de inovação em uma grande operadora de planos de saúde do Rio Grande do Sul e possui experiência na área de marketing digital e social media.

REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS - Associação Brasileira de Startups, 2019
ABSTARTUPS - Radiografia do Ecossistema Brasileiro de Startups, 2019.
STARTUP BASE - Base de Dados de Startups, 2020

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Projeto de Pesquisa: Modelos de negócios à luz da Teoria Neo-institucional: um estudo em *health techs* brasileiras

Prezado(a) participante,

Eu, **Luiza Ten-Cate Frões** (mestranda sob o número de matrícula 1822070 e CPF. 011.894.280-83), aluna e pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Administração – Área de concentração: Organizações e Competitividade, da Escola de Gestão e Negócios, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, venho, por meio deste, o convidar para participar da pesquisa que é requisito para a aprovação final neste curso. Este estudo está relacionado aos temas inovação e empreendedorismo, e visa **Compreender a influência dos fatores institucionais na criação e implementação de modelos de negócio de *health techs* brasileiras.**

Para a realização deste estudo, alguns procedimentos metodológicos serão adotados, como explicitado a seguir:

- a) realização de entrevista através de roteiro semiestruturado;
- b) essa entrevista será gravada para posterior transcrição e o uso dos registros de áudio, que serão utilizados apenas dentro do escopo desta pesquisa e de forma anônima;
- c) ao firmar este documento, você autoriza gravação e utilização do áudio dentro do escopo da investigação;

d) a identidade de todos os participantes será preservada e;

e) você pode desistir do estudo a qualquer momento, sem prejuízo algum.

Após o término deste trabalho de pesquisa, previsto para o mês de março de 2021, todos os participantes do estudo irão receber um relatório contemplando os resultados encontrados. A sua participação na pesquisa será importante para que os resultados sejam representativos do fenômeno investigado.

Cabe salientar que as gravações que serão utilizadas como material interno de pesquisa, com fins estritamente acadêmicos, ficarão sob minha responsabilidade. Isso implica dizer que somente a professora orientadora e eu teremos acesso a tais informações, cuja cópia específica de sua entrevista poderá ser fornecida apenas para você. Quanto à transcrição e à divulgação dos dados envolvendo a pesquisa, seu nome será suprimido, o que garante que sua identidade será totalmente preservada durante e após o trabalho.

Qualquer dúvida em realização ao estudo, me coloco, desde já, à disposição para esclarecimentos, que podem ser feitos pelo contato:

Luiza Ten-Cate Fróes (51) 99806.8184 ou luizatencatefroes@gmail.com

O presente documento deve ser assinado por você e por mim, pesquisadora, ficando uma cópia para cada um de nós.

Luiza Ten-Cate Fróes

CPF: 011.894.280-83

LI O TERMO DESCRITO ACIMA E CONCORDO EM PARTICIPAR DA PESQUISA TAL QUAL DESCRITA, BEM COMO AUTORIZO LUIZA TEN-CATE FRÓES A DESENVOLVER SEU ESTUDO UTILIZANDO DADOS E INFORMAÇÕES DISPONIBILIZADAS A ELA E AOS SEUS ORIENTADORES.

Porto Alegre/RS, em / / 2020.

Nome:

CPF (Entrevistado(a):

APÊNDICE B – CODEBOOK FINAL

Categoria	Subcategoria	Definição	Autor(a)	Exemplo de excerto codificado
Pilar Cultural-cognitivo		Aspectos cognitivos (ou culturais) das instituições, as quais incorporam símbolos, palavras, sinais, gestos e as regras e estruturas culturais que guiam o entendimento da natureza da realidade e os quadros de referência através dos quais o significado é desenvolvido	(SCOTT, 2014)	<p>“Saúde não é empreendedorismo, se você é empreendedor não pode ser médico... O pessoal tem um preconceito muito forte sabe... Essa barreira de professor falar, você tem que só atender o paciente e pronto... Então têm vários preconceitos que acabam diminuindo a vontade do aluno de empreender sabe...”</p> <p>Entrevistado 12</p>
	Educação	Contexto de formação para o empreendedorismo, tanto formal quanto informal	(FUENTElsa Z; MAICAS; MONTERO, 2018)	<p>“A minha formação foi sempre sustentada por bolsa, eu fui bolsista capes no mestrado, durante a graduação também. Mas em termos de aprendizado, foi a minha graduação sanduíche na Coreia do Sul, eu tive a oportunidade de ter a união de teoria e prática do mesmo ambiente, isso foi um divisor de águas para mim...”</p> <p>Entrevistado 01</p>
	Redes de Apoio	Grupos sociais, familiares ou amigos que se demonstram presentes como apoiadores dos empreendedores.	(ARASTI et al., 2012)	<p>“Sempre tive a força do meu pai, ele sempre, durante a minha criação falou trabalhe para você, não trabalhe para os outros, então eu sempre quis realmente ter empresa ter algo que fosse meu. Como eu sempre gostei de tecnologia eu sempre fiquei de olho, tentava me manter conectado com pessoas que pensassem dessa forma também...”</p> <p>Entrevistado 10</p>
	Status Profissional	Alto nível de status e respeito são importantes para fomentar o empreendedorismo.	(FARASHAH, 2015)	<p>“Quando você fala que você tá tentando empreender nessa área realmente os profissionais te veem de uma forma muito positiva, porque todo mundo sabe que precisa, mas ninguém sabe como resolver...”</p> <p>Entrevistado 10</p>
Pilar normativo		Aspectos normativos (ou sociais) das instituições. Geralmente tomam a forma de regras práticas, padrões	(SCOTT, 2014)	<p>“Eu entendo o mercado da saúde como ortodoxia pura na sua natureza. Um mercado</p>

	ocupacionais e currículos educacionais. Sua capacidade de orientar ações e crenças organizacionais decorre em grande parte de obrigações sociais.			extremamente ortodoxo com fatos e dados, se não há fatos e comprovação de dados, a permeabilidade nesse mercado é nula.” Entrevistado 01
	Autoridade de classe	Predominância de uma determinada classe de profissionais como definidora e coordenadora de ações no contexto profissional.	(CARONNA, 2014)	“Os cientistas são muito bons cientistas, mas não sabem se vender, não sabem vender o currículo, não sabem investir corretamente no processo... Eles não sabem dividir bem, cientista é muito egocêntrico, é muito complicado às vezes colocar muitos cientistas juntos. Mas, de outro lado, por eles serem tão bons, a dificuldade de aceitar que o outro também é bom e cooperar é um problema que existe...” Entrevistada 02
	Localização da empresa	A localização da empresa na sua fase inicial pode impactar os primeiros resultados da organização.	CAPELLERAS ; HOXHA, 2010)	“Justamente porque fazer nanotecnologia no brasil é a fronteira tecnológica, necessita de instituições científicas, por isso a nossa localização geográfica dentro da universidade.” Entrevistado 01
	Liberdade de troca de informações	Compartilhamento de informações entre empresas do mesmo setor.	(FUENTELSA Z; MAICAS; MONTERO, 2018)	“Isso é fundamental, então os principais hospitais do brasil nos ajudaram muito nos dizendo qual era o gasto de lavanderia, quanto gastavam em insumos, quanto custavam cada insumos, quanto custavam cada peça, claro juridicamente bem fundamentada com uma cláusula de confidencialidade, mas isso ajudou na empresa...” Entrevistado 01
Pilar regulativo	Aspectos regulativos das instituições; assumem a forma de regulamentos e leis que orientam as ações e perspectivas organizacionais, por exemplo, por coerção ou ameaça de sanções governamentais.		(SCOTT, 2014)	“Nesse primeiro momento a gente presta muita atenção na regulamentação de planos de saúde, para não infringir nenhuma dessas, mesmo nós não se enquadrando então a gente cuida disso...” Entrevistado 04
	Leis e regulação	Impostos e outras regulamentações	(FARASHAH, 2015)	“A LGPD logicamente, porque todas essas <i>health techs</i>

		governamentais que são aplicadas a empresas novas e em crescimento em um maneira previsível e consistente.		dependem muito de dados e informações, e na saúde isso se multiplica porque a gente trabalha com dados sensíveis tempo inteiro, então é um grande desafio...” Entrevistado 05
	Políticas públicas e subsídios do governo para crescimento do empreendedorismo	Ações governamentais que fomentem e facilitem o desenvolvimento de pequenos negócios, com flexibilização fiscal, benefícios legais entre demais subsídios.	(FARASHAH, 2015)	“A gente conseguiu, por exemplo, acesso uma linha pequena do Desenvolve SP, mas foi pra testar mesmo, a gente foi, pois queria testar, mas foi muito difícil de conseguir, foi um negócio persistência mesmo...” Entrevistado 05
Legitimidade	A percepção ou pressuposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições.		(SUCHMAN, 1995)	“Acho que você ser conhecido é o primeiro negócio para você ser confiável, pois quando estamos falando em dinheiro em saúde, porque isso é um risco muito grande.” Entrevistada 03
	Legitimidade de mercado	Para estabelecer ou manter seus direitos ou qualificações para operar em um mercado específico.	(DACIN et al., 2007)	“A criação da empresa é algo muito recente, no primeiro ano nós já ganhamos muitos prêmios, neste ano então o faturamento estourou, e podemos lançar um produto que pode ajudar e contribuir na pandemia. Ganhamos o projeto covid do FINEP, com multinacionais, com mais de 1500 empresas e nós ficamos em vigésimo lugar...” Entrevistado 01
	Legitimidade relacional	Para melhorar sua legitimidade relacional, isto é, sua percepção de dignidade perante outras empresas;	(DACIN et al., 2007)	“Aqui em São Paulo o Dr consulta já olha pra gente um bom tempo e a gente teve uma reunião ano passado com um dos donos e ele falou “eu já to de olho em vocês” a muito tempo, então concorrência já enxerga...” Entrevistada 03
	Legitimidade de investimentos	Refere-se ao papel de uma aliança para legitimar a realização das atividades de negócios de uma empresa aos olhos de pessoas de dentro da empresa,	(DACIN et al., 2007)	“O primeiro desafio para empreendedores é dinheiro, por isso que a gente sempre fica tentando captar investimento. Sem o capital a empresa não pode desenvolver, não tem recurso então é complicado, você precisa ter uma cabeça capitalista

		como o conselho de diretores, executivos, capitalistas de risco e acionistas.		de qualquer forma para manter a empresa. Então eu acho que o primeiro desafio do empreendedor vai ser sempre de dinheiro.” Entrevistada 03
	Legitimidade de aliança estratégica	Para garantir o sucesso dos negócios, sob certas condições, são utilizadas a validade ou adequação das alianças estratégicas como uma forma de transação comercial, bem como um mecanismo de entrada no mercado ou aprendizado organizacional e, portanto, pode ser empregado por empresas motivadas a estabelecer essa relação.	(DACIN et al., 2007)	“A gente fez uma parceria com a faculdade de medicina daqui de Campinas para que a gente possa realizar uma validação científica... A importância de fazer junto com uma instituição de ensino, é porque dá um peso” Entrevistado 07
	Legitimidade da tecnologia adotada	A tecnologia adotada como facilitador para aceitação das empresas no contexto institucional (AVGEROU, 2000)	Dados da pesquisa.	“Um sistema aqui que domina o mercado, eles criam barreiras né, tecnológicas barreiras comerciais, não tem uma API que consiga conectar qualquer outra ferramenta consegue se conectar com ele...” Entrevistado 06
Empreendedorismo Digital	Empreendedorismo digital A busca por novas oportunidades empreendedoras apresentadas pelas novas mídias e tecnologias digitais.		(DAVIDSON e VAAST, 2010)	“Bom, eu sou fisioterapeuta e sempre gostei bastante de tecnologia e assim que eu me formei eu abri um consultório... E eu sempre tive a necessidade de adquirir um equipamento que é um dinamômetro que é o nosso equipamento hoje, que é equipamento para avaliação de força muscular, só que aqui no Brasil nós não tínhamos uma empresa que fabricasse que comercializasse então nos restava a importação desse equipamento...” Entrevistado 10
	Tecnologia adotada	Tecnologias escolhidas como base do modelo de negócio.	Dados da pesquisa.	“Nanotecnologia sempre foi o objeto da minha entrada na graduação, no segundo semestre eu já entrei no grupo de pesquisa de nanotecnologia e foi uma

				tendência natural assim de desenvolvimento...acredito muito nessa tecnologia que eu conheci em 2009 para 2010, então trabalhando primeiro enquanto pesquisa, depois a formalização enquanto empresa.” Entrevistado 01
Modelo de negócio	A lógica com que uma empresa cria e colhe valor.		(OSTERWALDER, 2004)	“Nosso modelo de negócio é pautado em economia compartilhada, somos um marketplace pautado em economia compartilhada.” Entrevistada 03
	Proposta de valor	O conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico.	(OSTERWALDER; PIGNEUR 2010)	“Então, quando eu desenhei a proposta de valor da empresa, muito tempo atrás, era justamente por querer acelerar e poder ajudar os cientistas a conseguirem descobrir as suas descobertas mais rápidas, esse é o grande valor que a nossa empresa consegue oferecer hoje...” Entrevistada 02
Eventos contextuais e específicos	Eventos contextuais que impactam mudanças no contexto institucional.		Dados da pesquisa.	“A situação da pandemia foi muito favorável à nossa empresa, no sentido de desenvolver novos produtos, aparecer novas oportunidades, novas aprovações, recebemos um aporte de mais de 875 mil reais tudo sem mexer na sociedade.” Entrevistada 02
	Validação de modelo de negócio	Validação da hipótese de que o produto ou serviço da <i>startup</i> resolve problemas reais do potencial cliente.	Blank e Dorf (2014)	“Depois das entrevistas que fizemos percebemos que muitas pessoas não sabem o que é proteína e potencial que elas têm, a maior parte acha que é WHEY PROTEIN e até os cientistas mesmo da área de saúde...” Entrevistada 02
	Aceleração de <i>startups</i>	Programas de aceleração com duração limitada, que ajudam as <i>startups</i> com o processo do novo empreendimento, às vezes fornecendo	(COHEN, 2013)	“A gente passou por uma aceleração que foi muito importante para a gente... Acho que é um dos mais interessantes do Brasil... Muito conteúdo para ajudar o empreendedor a melhorar seu negócio e paralelamente você cria um

		uma pequena quantidade de capital, espaço de trabalho, oportunidades de networking e mentoria com empresários, advogados, pessoal técnico, investidores anjo, capital de risco, ou mesmo executivos de empresas.		projeto, então a gente fez uma prova conceito e ao mesmo tempo passou por uma série de conteúdos e esses conteúdos ajudaram muito a gente pensar diferente o negócio né, então pensando na jornada do cliente nas dores das personas, mas enfim então foi muito interessante.” Entrevistado 05
	Pandemia de Coronavírus	Pandemia de Coronavírus que impactou a gestão dos negócios de todas as organizações.	Dados da pesquisa	“E daí veio a pandemia, então em números de máscaras a gente produziu mais de 2 milhões e meio de máscaras antivirais, o faturamento da empresa cresceu 200 vezes, foi um crescimento sustentado pela pandemia. Nós tivemos a sorte de estarmos no lugar certo, no momento certo, com o produto certo.” Entrevistado 01

Fonte: desenvolvido pela autora.

APÊNDICE C – PROGRAMAS NACIONAIS DO GOVERNO PARA INCETIVO A *STARTUPS*

Nome do Programa Federal	Área de atuação	Benefício ofertado às <i>startups</i>
Acordo SEBRAE e Embrapii	Industrial ou de TIC.	Subsídio financeiro e apoio tecnológico para o desenvolvimento do projeto de PD&I.
Agritech Semiárido	Setor Fruticultura, Irrigação, Semiárido em geral	Capacitação, mentoria presencial, conexão com clientes, conexão com parceiros e benefícios de parceiros. Não há investimento financeiro previsto.
Avança Café	Setor Cafeeiro	Capacitação, mentoria presencial, conexão com clientes, conexão com parceiros e infraestrutura. Não há investimento financeiro previsto.
BNDES Garagem	Setores priorizados: Saúde, Educação, Cidades Sustentáveis, Sustentabilidade e GovTech.	Capacitação, mentoria presencial, conexão com clientes, conexão com parceiros, conexão com investidores, passagem e hospedagem. Não há investimento financeiro previsto.
Camp de EcoInovação Agrotech	Setor Agroalimentar.	Capacitação, mentoria presencial, mentoria online, conexão com

		investidores e apoio de matchmaker. Não há investimento financeiro previsto.
Capital Empreendedor	Setores agricultura, saúde, energia, tecnologia, educação etc	Capacitação, mentoria presencial, conexão com clientes, mentoria online, conexão com investidores, conexão com parceiros e premiação em dinheiro.
Centelha	Diversos setores.	Capacitação, mentoria presencial, mentoria online, subvenção, bolsas para pesquisa e desenvolvimento e inovação. Subvenção econômica descentralizada da Finep, no valor de R\$ 40 mil por empresa, acrescida de contrapartida do parceiro estadual do programa, no valor de R\$ 13 mil a R\$ 40 mil por empresa.
Conecta Startup Brasil	Propostas aderentes à Estratégia Brasileira para a Transformação Digital.	Capacitação, mentoria presencial, conexão com clientes, mentoria online, conexão com investidores, conexão com parceiros, subvenção, premiação em dinheiro, bolsas para pesquisa, internacionalização, apoio de matchmaker e passagem e hospedagem. Até R\$100 mil reais de bolsas do CNPq às 25 Equipes Empreendedoras selecionadas, podendo haver acréscimo de investimento através de investidores e aceleradoras.
Criatec 2	Diversos setores.	Conexão com investidores, conexão com clientes e investimento em participação. O fundo Criatec 2 tem um Capital Comprometido de R\$ 186 milhões com o objetivo de investir em aproximadamente 36 empresas.
Criatec 3 Fundo de Investimento em Participações Capital Semente	Setores de Biotecnologia, Novos Materiais, Nanotecnologia e/ou Agronegócios, e com receita operacional líquida de, no máximo, R\$ 12 milhões.	Investimento em participação. De R\$ 1,5 milhão a R\$ 10 milhões por <i>startup</i> .
Diplomacia da Inovação	Diversos setores.	Capacitação, conexão com investidores, internacionalização e conexão com o mercado. Não há investimento financeiro previsto
Fundo de Coinvestimento Anjo	Setores de Economia Criativa (B2C; O2O; B2B; logística), Agronegócios, Saúde e Biotech. Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). "Fintechs" e Cidades Inteligentes	Capacitação, mentoria presencial, conexão com clientes, mentoria online, conexão com investidores, conexão com parceiros, investimento em participação, internacionalização, apoio de matchmaker e benefícios de parceiros. Investimento de R\$100.000,00 ~ R\$ 500.000,00 na Fase Anjo e Follow-On até um total de R\$ 5.000.000,00 por <i>startup</i> .
Gado de Corte 4.0	Agricultura 4.0, gado de corte, gado de corte 4.0.	Capacitação, mentoria presencial, conexão com clientes, conexão com

		investidores, conexão com parceiros e apoio de matchmaker. Não há investimento financeiro previsto
IA² MCTI	Setores de Agronegócio; Cidades Inteligentes; Indústria; e Saúde.	Capacitação, conexão com clientes, mentoria online, conexão com investidores, conexão com parceiros, investimento em participação, infraestrutura, apoio de matchmaker e benefícios de parceiros. O investimento é de até R\$500.000,00, sendo até R\$250.000,00 de fomento do programa e até R\$250.000,00 da Iniciativa Privada (Aceleradoras, ICTs e Empresas Âncora).
Ideas for Farm	Setores Bovinocultura de corte Avicultura Familiar, Fruticultura e Ovinocaprinocultura.	Capacitação, conexão com clientes, mentoria presencial, conexão com parceiros, infraestrutura, bolsas para pesquisa e passagem e hospedagem. Investimento de R\$ 12.000,00 por <i>startup</i> .
Ideas for Milk	Agropecuária	Capacitação, mentoria presencial, conexão com investidores e conexão com clientes. Orçamento anual de R\$100.000,00.
InovaAgroBrasília	Agropecuária	Mentoria presencial, conexão com clientes, conexão com parceiros e premiação em dinheiro. Não há investimento financeiro previsto
InovaAvi	Desafio de ideias na avicultura.	Capacitação, mentoria presencial, conexão com investidores, conexão com clientes e conexão com parceiros e benefícios de parceiros.
InovaPork	Desafio de ideias na suinocultura.	Capacitação, mentoria presencial, conexão com investidores e conexão com clientes. Orçamento anual de R\$100.000,00.
InovAtiva Brasil	Diversos setores.	Capacitação, mentoria presencial, mentoria online, conexão com investidores, conexão com clientes e conexão com parceiros e benefícios de parceiros.
InovAtiva Conecta	Diversos setores.	Conexão com clientes, conexão com parceiros, conexão com investidores e apoio de matchmaker.
InovAtiva de Impacto	Diversos setores, <i>startups</i> de impacto socioambiental	Capacitação, mentoria presencial, mentoria online, conexão com investidores, conexão com clientes e conexão com parceiros e benefícios de parceiros.
LIFT Lab	Setor financeiro	Capacitação, mentoria online e apoio de matchmaker. Não há previsão de investimento por <i>startup</i> .
Mulheres Inovadoras	<i>Startups</i> lideradas por mulheres de diferentes setores.	Capacitação, mentoria presencial, conexão com clientes, conexão com investidores e premiação em dinheiro. Investimento de R\$100.000,00 por <i>startup</i> premiada, no total de 5 <i>startups</i> .

Open Innovation Soja	Setores de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), Internet of Things (IoT), Inteligência Artificial, Sensoriamento, Robótica, Automação, Nanotecnologia, Bioinformática, Desenvolvimento do agronegócio.	Capacitação, mentoria presencial, mentoria online, conexão com investidores, conexão com parceiros, benefícios de parceiros e apoio de matchmaker.
Pontes para Inovação	Agritech e foodtech.	Conexão com clientes, conexão com parceiros, conexão com investidores e apoio de matchmaker. Não há previsão de investimento por <i>startup</i> .
Finep <i>Startup</i>	Diversos setores.	Conexão com investidores, conexão com o mercado, investimento em participação.
Sandbox Regulatório	Área financeira.	Apoio e teste de produtos com o Banco Central do Brasil. Não há previsão de investimento por <i>startup</i> .
StartOut Brasil	Diversos setores.	Capacitação, mentoria online, conexão com clientes, conexão com parceiros, conexão com investidores, internacionalização e apoio de matchmaker
<i>Startup</i> Brasil	Diversos setores.	Capacitação, mentoria presencial, conexão com investidores, conexão com parceiros, benefícios de parceiros, apoio de matchmaker, investimento em participação, infraestrutura, bolsas para pesquisa e passagem e hospedagem. O investimento é de até R\$400.000,00, sendo até R\$200.000,00 de fomento do programa e até R\$200.000,00 da iniciativa privada.
<i>Startup</i> Indústria	Soluções industriais.	Conexão com clientes, conexão com parceiros, premiação em dinheiro, internacionalização, apoio de matchmaker e benefícios de parceiros. Cada <i>startup</i> selecionada na POC pela indústria recebe R\$ 80.000,00 reais em premiação.
TechD	Setores de Energia, IoT, Mobilidade e Saúde.	Capacitação, mentoria online, conexão com clientes, conexão com parceiros, internacionalização, infraestrutura, benefícios de parceiros, passagem e hospedagem e apoio de matchmaker. O investimento é de até R\$1.000.000,00, sendo até R\$500.000,00 de fomento do programa e até R\$500.000,00 da Iniciativa Privada (Empresas Âncora e Proponente).
TechStart Agro Digital	Setores de Biotech, Pecuária de Precisão, Automação e Robotização do Campo, Nutrição e Sanidade Animal, Identificação e Detecção de Pragas e Doenças, Gestão de	Capacitação, mentoria presencial, conexão com clientes, conexão com parceiros, conexão com investidores, infraestrutura, benefícios de parceiros, investimento em participação e apoio de matchmaker.

	Risco Agrícola, Cadeia de Hortifruti, Manejo e Monitoramento de Água, Solo e Plantas.	
Vacathon	Ideias de softwares e hardwares voltados para a solução de problemas da cadeia produtiva do leite.	Capacitação, mentoria presencial, conexão com clientes e conexão com investidores. Orçamento anual de R\$200 mil.

Fonte: Programas Startup Point do Governo Federal