

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

REGINA GOMES DOS SANTOS

***STARTUPS* EM MINAS GERAIS: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DA TEORIA
BASEADA EM RECURSOS (RBT)**

MONTES CLAROS

2020

REGINA GOMES DOS SANTOS

**STARTUPs EM MINAS GERAIS: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DA TEORIA
BASEADA EM RECURSOS (RBT)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial (PPGDEE), da Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes), como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Renato Theóphilo

Montes Claros

2020

S237s

Santos, Regina Gomes dos.

Startups em Minas Gerais [manuscrito] : um estudo sob a ótica da Teoria Baseada em Recursos (RBT) / Regina Gomes dos Santos. – Montes Claros, 2020.
191 f. : il.

Bibliografia: f. 179-187.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Montes Claros -

Unimontes, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e

Estratégia Empresarial/PPGDE, 2020.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Renato Theóphilo.

1. Estratégia empresarial. 2. *Startup*. 3. Teoria Baseada em Recursos (RBT). 4. Modelo VRIO. I. Theóphilo, Carlos Renato. II. Universidade Estadual de Montes Claros. III. Título. IV. Título: Um estudo sob a ótica da Teoria Baseada em Recursos (RBT).

REGINA GOMES DOS SANTOS

**STARTUPS EM MINAS GERAIS: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DA TEORIA
BASEADA EM RECURSOS (RBT)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial (PPGDEE), da Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes), como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Data da aprovação: 31 de agosto de 2020

Banca Examinadora

Prof. Dr. Carlos Renato Theóphilo – Orientador (PPGDEE – Unimontes)

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves – Examinador externo (UFMG)

Prof.^a Dra. Sara Gonçalves Antunes de Souza – Examinadora interna (PPGDEE – Unimontes)

A Deus, toda honra e toda a glória!

AGRADECIMENTOS

Eu acredito em sinergia e, por isso, entendo que a realização de um trabalho só é possível com a participação de várias pessoas, e neste caso não foi diferente. Por essa razão, é preciso agradecer.

Primeiramente agradeço a Deus, porque D'Ele, por Ele e para Ele são todas as coisas. Foi a Sua condução que permitiu tal realização e foi por Sua infinita misericórdia, sabendo que eu não conseguiria sozinha, que Ele consentiu que eu tivesse o apoio valoroso de tantas pessoas, às quais também agradeço.

À minha família, meu esteio e razão de minha existência. Em especial a Edenilson Durães de Oliveira e Arthur Anderson Gomes Antunes, meus amores, pelo incentivo e por entenderem as ausências motivadas pela busca por concluir este trabalho. À minha mãe, Eunice Gomes dos Santos, minha fiel escudeira e meu maior exemplo de força. Aos meus irmãos, Reinaldo e Reinildo Gomes dos Santos, pelo auxílio de sempre.

Aos meus colegas da Ággape Soluções Empresariais, em especial, às minhas amigas Magna Lenise Flores da Mota Ayres e Josiene Ferreira dos Santos Moura, sem as quais eu não teria tido a tranquilidade para a execução desta pesquisa.

Aos professores do PPGDEE/Unimontes, que, ao compartilharem comigo seus conhecimentos, contribuíram significativamente para que eu ampliasse minhas fronteiras profissionais. Minha gratidão especial ao Prof. Dr. Carlos Renato Theóphilo, que tive a honra de ter como orientador, obrigada pela dedicação e pelo zelo na condução deste trabalho e, mais ainda, pelo aprendizado nessa jornada.

Aos Profs. Dr. Carlos Alberto Gonçalves e Dra. Sara Gonçalves Antunes de Souza, cujas referências de profissionalismo são incontestáveis, agradeço por aceitarem participar da minha banca de qualificação e de defesa e por contribuírem também com meu aprendizado.

Agradeço aos gestores partícipes desta pesquisa, sem os quais não teria sido possível realiza-la, bem como a todos que proporcionaram os encontros, especialmente a Roseli Cardoso.

À Rafaela Vilarinho, revisora deste trabalho, pela disponibilidade e atenção demonstrada.

Aos meus colegas do Departamento de Ciências Contábeis desta Universidade, pelo costumeiro apoio e incentivo.

Enfim, agradeço aos meus amigos pela torcida e a todos aqueles que, de alguma maneira, contribuíram para que esse sonho se tornasse realidade.

Meu muito obrigada a todos vocês!

“Se há algum segredo de sucesso, ele consiste na habilidade de apreender o ponto de vista da outra pessoa e ver as coisas tão bem pelo ângulo dela como pelo seu.”

Henry Ford

RESUMO

As *startups* possuem características distintas das empresas tradicionais. Neste estudo, elas são conceituadas como empresas nascentes, de base tecnológica, cuja estratégia é sustentada pela inovação, e projetadas para criar novos produtos e serviços, em busca de um modelo de negócio escalável e repetível. Assim, conciliar inovação com gestão, por meio de estratégias competitivas, é considerado um desafio dos gestores desse tipo peculiar de negócio. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo verificar a presença dos atributos do Modelo VRIO em *startups* de Minas Gerais que, sob a ótica da Teoria Baseada em Recursos (RBT), lhes conferem competitividade sustentável nos negócios. Para tanto, foram mapeados os recursos – financeiros, físicos, humanos e organizacionais – de 26 *startups* mineiras, e aplicou-se o Modelo VRIO. A amostra foi composta de *startups* mapeadas a partir de ecossistemas e associações que apoiam esse tipo de empreendimento. Para cumprir o objetivo proposto, utilizou-se a estratégia de pesquisa de levantamento (*survey*) e, como técnica qualitativa de análise de dados, a análise de conteúdo. Entre os resultados encontrados, verificou-se a existência de vantagem competitiva sustentável nos recursos financeiro, físico e humano, sendo este último o de maior recorrência na percepção dos entrevistados. Já o recurso organizacional não foi apontado como gerador de vantagem competitiva sustentável, em razão de os gestores considerarem que a sistematização da gestão é algo comum nos empreendimentos. Identificou-se, também, a existência de vantagem temporária e, com bastante recorrência, a paridade competitiva para os recursos existentes nas *startups* do estudo. Houve, ainda, casos de desvantagem competitiva, como percebido nos componentes infraestrutura tecnológica e conhecimento técnico. Os resultados do estudo representam importantes contribuições de natureza acadêmica e prática. No aspecto prático, este trabalho permite uma visão ampliada dos negócios pesquisados, bem como pode contribuir para despertar, nos empresários de outras *startups* ou de empresas tradicionais, o desejo de conhecerem melhor seus recursos e como utilizá-los de forma mais eficiente. Sob o ponto de vista acadêmico, contribui para a pesquisa sobre *startups*, tipo de entidade para a qual não se encontrou trabalho anterior baseado no mesmo modelo teórico. A essa contribuição se acresce a possibilidade de cooperar para a melhor aplicação do Modelo VRIO, o que é propiciado pelo *framework* aqui desenvolvido, composto de componentes, categorias e subcategorias. Essa estrutura pode auxiliar, inclusive, na elaboração de um questionário que permita a realização de pesquisas de cunho quantitativo.

Palavras-chave: Estratégia Empresarial. *Startup*. Teoria Baseada em Recursos (RBT). Modelo VRIO.

ABSTRACT

Start-ups have distinct characteristics from those of traditional companies. In this study, they are conceptualized as nascent, technology-based companies, whose strategy is sustained by innovation, and designed to create new products and services, in search of a scalable and repeatable business model. Thus, reconciling innovation with management through competitive strategies is considered to be a challenge for managers of this particular type of business. The objective of this study is to verify the presence of VRIO Model attributes in start-ups from Minas Gerais, Brazil, which, from the perspective of Resource-Based Theory (RBT), provides them with sustainable competitiveness in business. Therefore, the resources – financial, physical, human, and organizational resources – of 26 start-ups from Minas Gerais were mapped, and VRIO Model was applied. The sample is composed of start-ups mapped from ecosystems and associations that support this type of enterprise. In order to meet the proposed objective, a survey strategy was employed, as well as content analysis as a qualitative data analysis technique. Among the results found, the existence of a sustainable competitive advantage was verified in financial, physical, and human resources, the latter of which being the most recurrent resources according to the interviewees' perception. As to organizational resources, they were not indicated to be a sustainable competitive advantage, as managers consider the management systematization to be something common in enterprises. The existence of transient advantage was also identified, as well as competitive parity, which was highly recurrent, for the existing resources in the study start-ups. In addition, there were cases of competitive disadvantage, as noticed in the technology infrastructure and technical knowledge components. The results of this study represent important academic and practical contributions. From a practical aspect, this study allows one to have a wider vision of the businesses that are being researched, and it may also contribute to arouse, in entrepreneurs of other start-ups or traditional companies, the desire to know their resources better and to know how to use them more efficiently. From the academic point of view, it contributes to researches on start-ups, a type of entity for which no prior work based on the same theoretical model was found. In addition to this contribution, there is the possibility of cooperating for the better application of VRIO Model, which is provided by the framework developed in this study, composed of components, categories, and subcategories. This structure may also help in the preparation of a questionnaire that enables the conduction of quantitative researches.

Keywords: Business Strategy. Start-up. Resource-Based Theory (RBT). VRIO Model.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Visão geral de <i>Software as a Service</i> (SaaS)	36
Figura 2 – Trajetória do <i>e-commerce</i> no Brasil	37
Figura 3 – Tecnologias utilizadas pelas <i>startups</i> em seus modelos de negócios	39
Figura 4 – Fluxograma do Modelo VRIO	64
Figura 5 – Recursos intangíveis, diferenciais de capacidade e vantagem competitiva sustentável.....	68

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Estados com maior número de <i>startups</i> no Brasil.....	34
Gráfico 2 – Tipo de modelo de negócio das <i>startups</i>	38
Gráfico 3 – Distribuição das <i>startups</i> por público-alvo	40
Gráfico 4 – Estágio em que se encontram as <i>startups</i> pesquisadas.....	41
Gráfico 5 – Faturamento anual das <i>startups</i> pesquisadas.....	42
Gráfico 6 – Tamanho médio das equipes das <i>startups</i> , incluindo os sócios	43
Gráfico 7 – Fonte inicial de investimento	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estágio do setor e melhor estratégia a ser utilizada.....	56
Quadro 2 – Proposta de Escala para mensuração de recursos VRIO	65
Quadro 3 – Recursos geradores de vantagem competitiva sustentável	75
Quadro 4 – Recursos e componentes de vantagem competitiva sustentável.....	75
Quadro 5 – Demonstração do ponto de saturação das categorias do estudo, definidas para cada recurso e componente do Modelo VRIO.....	77
Quadro 6 – Atividades exercidas pelas <i>startups</i> e perfil dos gestores entrevistados	79
Quadro 7 – Regiões de Minas Gerais e cidades de localização das <i>startups</i> objeto de estudo	80
Quadro 8 – Enquadramento das empresas nas características de <i>startups</i>	81
Quadro 9 – Categorias definidas para os atributos do Modelo VRIO.....	84
Quadro 10 – Percepção dos entrevistados sobre os componentes do Recurso Financeiro como geradores de vantagem competitiva	85
Quadro 11 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o componente Investimento	89
Quadro 12 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o atributo Valor do componente Investimento	90
Quadro 13 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o atributo Raridade e Imitabilidade Imperfeita do componente Investimento	93
Quadro 14 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o atributo Organização do componente Investimento	94
Quadro 15 – Análise do Modelo VRIO para a Subcategoria Investimento da Categoria Recursos Financeiros.....	94
Quadro 16 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre os atributos do Modelo VRIO do componente Investimento.....	95
Quadro 17 – Categoria e subcategorias definidas nas respostas sobre o componente Financiamento	97
Quadro 18 – Categorias e subcategorias definidas pelas respostas sobre o componente Preço.....	100
Quadro 19 – Categorias e subcategorias definidas pelas respostas sobre o atributo Valor do componente Preço	101
Quadro 20 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre os atributos Raridade e Imitabilidade Imperfeita do componente Preço	104

Quadro 21 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o atributo Organização do componente Preço	105
Quadro 22 – Análise do Modelo VRIO para o componente Preço Baixo de Recurso Financeiro.....	106
Quadro 23 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre os atributos do Modelo VRIO do componente Preço	107
Quadro 24 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o componente Estrutura de Custos Enxuta.....	109
Quadro 25 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o atributo Valor do componente Estrutura de custo enxuta.....	112
Quadro 26 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre os atributos Raridade e Imitabilidade Imperfeita do componente Estrutura de Custos Enxuta.....	115
Quadro 27 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o atributo Organização do componente Estrutura de Custos Enxuta.....	117
Quadro 28 – Análise do Modelo VRIO para a subcategoria Estrutura de Custos Enxuta da categoria Recursos Financeiros	117
Quadro 29 – Categorias e subcategorias definidas sobre os atributos do Modelo VRIO para a subcategoria Estrutura de Custos Enxuta	119
Quadro 30 – Percepção dos entrevistados sobre os Recursos Físicos como geradores de vantagem competitiva	120
Quadro 31 – Categoria e subcategoria definida nas respostas sobre o componente Estrutura Física	122
Quadro 32 – Análise do Modelo VRIO para o componente Estrutura Física	123
Quadro 33 – Categorias e subcategorias definidas pelas respostas sobre os atributos do Modelo VRIO do Componente Estrutura Física	124
Quadro 34 – Análise do Modelo VRIO para o componente Equipamentos	125
Quadro 35 – Categorias e subcategorias definidas pelas respostas sobre os atributos do Modelo VRIO do componente Equipamentos	125
Quadro 36 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o componente Estrutura Física	127
Quadro 37 – Categorias e subcategorias definidas pelas respostas sobre o atributo Valor do componente Infraestrutura Tecnológica.....	130
Quadro 38 – Categoria e subcategorias definidas nas respostas sobre os atributos Raridade e Imitabilidade Imperfeita do componente Infraestrutura Tecnológica.....	132

Quadro 39 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o atributo Organização do componente Infraestrutura Tecnológica.....	134
Quadro 40 – Análise do Modelo VRIO para a subcategoria Equipamentos da categoria Recursos Financeiros.....	134
Quadro 41 – Subcategorias definidas pelas respostas sobre os atributos do Modelo VRIO para a subcategoria Infraestrutura Tecnológica	135
Quadro 42 – Percepção dos entrevistados sobre os componentes do Recurso Humano como geradores de vantagem competitiva	137
Quadro 43 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o componente Capacidade de Inovação.....	139
Quadro 44 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o componente Conhecimento Técnico.....	142
Quadro 45 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o componente Capacidade de Gestão	144
Quadro 46 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o componente Cultura Organizacional	147
Quadro 47 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o componente Clima Organizacional	149
Quadro 48 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o componente Rede de Contatos (<i>network</i>).....	151
Quadro 49 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o atributo Valor dos Recursos Humanos e seus componentes	154
Quadro 50 – Categoria e subcategorias definidas nas respostas sobre o atributo Raridade e Imitabilidade Imperfeita do Valor dos Recursos Humanos e seus componentes.....	157
Quadro 51 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o atributo Organização dos Recursos Humanos	158
Quadro 52 – Análise do Modelo VRIO para o componente Capacidade de Inovação	159
Quadro 53 – Análise do Modelo VRIO para o componente Conhecimento Técnico	160
Quadro 54 – Análise do Modelo VRIO para o componente Capacidade de Gestão.....	161
Quadro 55 – Análise do Modelo VRIO para o componente Cultura Organizacional	161
Quadro 56 – Análise do Modelo VRIO para o componente Clima Organizacional	162
Quadro 57 – Análise do Modelo VRIO para o componente Rede de Contatos	163

Quadro 58 – Categorias e subcategorias definidas sobre os atributos do Modelo VRIO para os Recursos Humanos e seus componentes	164
Quadro 59 – Percepção dos entrevistados sobre os componentes do Recurso Organizacional como geradores de vantagem competitiva	165
Quadro 60 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o componente Sistemas Formais de Gestão	167
Quadro 61 – Categoria e subcategorias definidas nas respostas sobre o componente Hierarquia.....	169
Quadro 62 – Categoria e subcategorias definidas nas respostas sobre o componente Processos	172
Quadro 63 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o Recurso Organizacional	172
Quadro 64 – Síntese da análise do Modelo VRIO	174
Quadro 65 – Síntese das categorias e subcategorias dos Recursos e seus componentes.....	175

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Síntese da demonstração da saturação das categorias do estudo conforme distribuição em classes.....	78
---	----

LISTA DE SIGLAS

ABComm	Associação Brasileira de Comércio Eletrônico
ABStartup	Associação Brasileira de <i>Startups</i>
Anprotec	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
API	<i>Application Programming Interface</i>
B2B	<i>Business to business</i>
B2B2C	<i>Business to business to costumer</i>
B2C	<i>Business to costumer</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
Certi	Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
Finep	Financiadora de Inovação e Pesquisa
FNDCT	Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
Fundetec	Fundação de Desenvolvimento Científico, Tecnológico e Inovação do Norte Minas
Funttel	Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IaaS	Infraestrutura como serviço (sigla em inglês de <i>Infrastructure as a Service</i>)
ICTs	Instituições Científicas e Tecnológicas
Inemontes	Incubadora de Empresas de Base Tecnológica
MCTIC	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
MG	Minas Gerais
MVP	Produto Mínimo Viável
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PaaS	Plataforma como serviço (sigla em inglês de <i>Platform as a Service</i>)
PFI	Lucrando com a Inovação (PFI, sigla em inglês de <i>Profiting From Innovation</i>)
RBT	Teoria Baseada em Recursos (sigla em inglês de <i>Resource-based Theory</i>)
RS	Rio Grande do Sul
SaaS	Software como um serviço (sigla em inglês de <i>Software as a Service</i>)
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEED	<i>Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development</i>
SIMI	Sistema Mineiro de Inovação
Softex	Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro
SP	São Paulo
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
Unimontes	Universidade Estadual de Montes Claros
VBR	Visão Baseada em Recursos
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade Imperfeita e Organização

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	EMPREENDEDOR.....	24
2.2	INOVAÇÃO E TECNOLOGIA.....	26
2.3	<i>STARTUP</i> E SUAS CARACTERÍSTICAS.....	30
2.3.1	Dados das <i>startups</i>	33
2.4	ESTRATÉGIAS DE GESTÃO	48
2.5	ESTRATÉGIAS DE GESTÃO BASEADAS NA TEORIA DE RECURSOS E O MODELO VRIO	57
3	METODOLOGIA.....	70
3.1	DELINEAMENTO METODOLÓGICO	70
3.2	PROCESSO DE AMOSTRAGEM	71
3.3	IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES DA PESQUISA	72
3.4	PROCESSO DE CATEGORIZAÇÃO	74
3.5	SATURAÇÃO TEÓRICA	76
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	79
4.1	PERFIL DOS GESTORES E CARACTERÍSTICAS DAS <i>STARTUPS</i> PARTÍCIPES DA PESQUISA	79
4.2	RECURSOS GERADORES DE VANTAGENS COMPETITIVAS E OS COMPONENTES DEFINIDOS PARA O ESTUDO – PERCEPÇÕES INICIAIS DOS GESTORES	82
4.3	CATEGORIAS EXTRAÍDAS DOS ATRIBUTOS DO MODELO VRIO	83
4.4	RECURSO FINANCEIRO: COMPONENTES, CATEGORIAS, SUBCATEGORIAS E APLICAÇÃO DO MODELO VRIO.....	85
4.4.1	Recurso Financeiro – Componente Investimento	85
4.4.1.1	Modelo VRIO aplicado ao componente Investimento	89
4.4.2	Recurso Financeiro – Componente Financiamento	96
4.4.3	Recurso Financeiro – Componente Preço	98
4.4.3.1	Modelo VRIO aplicado ao componente preço	100
4.4.4	Recurso Financeiro – Componente Estrutura de Custos Enxuta	107

4.4.4.1	Modelo VRIO aplicado ao componente Estrutura de Custos Enxuta dos Recursos Financeiros	110
4.5	RECURSO FÍSICO: COMPONENTES, CATEGORIAS, SUBCATEGORIAS E APLICAÇÃO DO MODELO VRIO	119
4.5.1	Recurso Físico – Componente Estrutura Física	120
4.5.1.1	Modelo VRIO aplicado ao componente Estrutura Física	122
4.5.2	Recurso Físico – Componente Equipamentos e Aplicação do Modelo VRIO	124
4.5.3	Recurso Físico – Componente Infraestrutura Tecnológica	125
4.5.3.1	Modelo VRIO aplicado ao componente Infraestrutura Tecnológica	128
4.6	RECURSO HUMANO: COMPONENTES, CATEGORIAS, SUBCATEGORIAS E APLICAÇÃO DO MODELO VRIO	136
4.6.1	Recurso Humano – Componente Capacidade de Inovação	137
4.6.2	Recurso Humano – Componente Conhecimento Técnico	140
4.6.3	Recurso Humano – Componente Capacidade de Gestão	142
4.6.4	Recurso Humano – Componente Cultura Organizacional	144
4.6.5	Recurso Humano – Componente Clima Organizacional	148
4.6.6	Recurso Humano – Componente Rede de Contatos (<i>network</i>)	150
4.6.7	Modelo VRIO aplicado aos componentes dos Recursos Humanos	152
4.7	RECURSO ORGANIZAÇÃO: COMPONENTES, CATEGORIAS, SUBCATEGORIAS E APLICAÇÃO DO MODELO VRIO	165
4.7.1	Recurso Organizacional – Componente Sistemas Formais de Gestão	166
4.7.2	Recurso Organizacional – Componente Hierarquia	167
4.7.3	Recurso Organizacional – Componente Processos	170
4.7.8	Modelo VRIO – Recurso Organizacional e seus componentes	173
4.8	SÍNTESE DA CONDIÇÃO COMPETITIVA EVIDENCIADA NA ANÁLISE DO MODELO VRIO	173
4.9	SÍNTESE DAS CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS EXTRAÍDAS DOS RECURSOS GERADORES DE VANTAGEM COMPETITIVA E SEUS COMPONENTES	175
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	176
	REFERÊNCIAS	179
	APÊNDICE A – Formulário de coleta de dados.....	188
	APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	190

1 INTRODUÇÃO

O Brasil possui um número expressivo de empresas registradas, cerca de 4,4 milhões, entretanto os negócios gerados são caracterizados como tendo baixo conteúdo inovativo. O estudo do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM)¹ apontou que apenas 4,4% dos empreendedores pesquisados identificaram que seus produtos eram ou serão novos para seus clientes. Acentua-se que, no setor industrial, a maioria das atividades são “manufatureiras simples e pouco intensivas em conhecimento ou tecnologia” (GEM, 2018, p. 14).

Nesse contexto, como exemplo de empresas com conteúdo inovativo, existem as chamadas *startups*, que são caracterizadas pelos quesitos: i) inovação, apresentam um produto novo ou novidades em seu modelo de negócios, portanto com algum elemento de diferenciação; ii) escalabilidade e repetibilidade, ou seja, têm potencial de atingir um grande número de usuários com um custo baixo, bem como possibilitam a replicação e reprodução da experiência de consumo, sem que, na mesma proporção, sejam exigidos recursos humanos ou financeiros; e, por fim, iii) flexibilidade e rapidez, o que quer dizer que possuem estruturas enxutas, devem ser adaptáveis às demandas do mercado no ambiente incerto e altamente competitivo em que estão inseridas (BLANK; DORF, 2014).

Os dados da *Startup Genome*² (2019) traduzem o tamanho desse universo em termos globais. Foram mais de US\$ 220 bilhões em capital de risco investidos no mundo em 2018. A criação total de valor da economia de inicialização global de 2016 a 2018 alcançou US\$ 2,8 trilhões – um aumento de 25,6% em relação ao período de 2014 a 2016.

Segundo a Associação Brasileira de *Startups* (ABStartup)³ (2019b), existem 12.824 *startups* no Brasil, e sua concentração ocorre no Estado de São Paulo (SP), que possui 29,23% delas, Minas Gerais (MG), com 8,51%, e Rio Grande do Sul (RS), com 7,61%, ocupando o terceiro lugar nesse *ranking*.

¹ O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) teve início em 1999, com a participação de 100 países, através de uma parceria entre a *London Business School*, da Inglaterra e o *Babson College*, dos Estados Unidos (GEM, 2017).

² *Startup Genome* é uma entidade que trabalha para aumentar a taxa de sucesso de *startups* e melhorar o desempenho da inicialização de ecossistemas em todo o mundo. Ela informa ter operações em San Francisco (Califórnia), Berlim (Alemanha) e Delhi (Índia). Segundo a entidade, em um esforço colaborativo com centenas de organizações públicas e privadas em mais de 30 países, desenvolveu a maior pesquisa primária do mundo sobre *startups*, a *Voz do Empreendedor*, com mais de 10.000 fundadores participando a cada ano (STARTUP GENOME, 2019).

³ A Associação Brasileira de *Startups* (ABStartup) é uma organização sem fins lucrativos que tem a missão de fomentar o desenvolvimento do ecossistema de empreendedorismo tecnológico nacional. Em seu Estatuto Social, a ABStartup (2019b) dispõe que: “Art. 10º – As pessoas jurídicas ou pessoas físicas maiores de 18 anos interessadas em se filiar à Associação deverão ser atuantes no ramo relacionado à capital empreendedor no Brasil nas áreas de tecnologia e economia criativa [...]”.

O contexto de incerteza que envolve os negócios em geral, e talvez de forma mais acentuada as *startups*, em função de suas características, pressupõe o emprego de diferenciais, aplicando recursos estratégicos na busca por vantagens competitivas sustentáveis, como uma forma de manter ou maximizar seus ganhos. Por isso, usar estratégias de gestão pode auxiliar nesse processo (OLIVEIRA, 2004; RIES, 2012).

Em se tratando das estratégias de gestão e das vantagens obtidas a partir delas, a maioria das discussões na literatura dá destaque ao ambiente externo como sendo a chave do sucesso das organizações, a exemplo da abordagem da Teoria do Posicionamento, descrita por Porter (1999). Nesse caso, sugere-se a concentração de esforços na obtenção de maior número possível de informações da análise ambiental para se definir as ações necessárias à adaptação e ao êxito nos negócios. Nessa concepção, as empresas deveriam observar, prioritariamente, o seu ambiente competitivo, definir a estratégia e, posteriormente, adquirir os recursos necessários à sua implantação (PORTER, 1999).

Em contraponto a essa abordagem, surge a Teoria Baseada em Recursos (RBT sigla em inglês de *Resource-Based Theory*), descrita por Barney (1991), em seu artigo “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”, como uma alternativa a ser considerada complementarmente à análise anterior. Tal teoria sugere que as estratégias sejam elaboradas a partir dos recursos e das capacidades internas da organização, sendo “recursos” os ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais que a empresa detém, e “capacidades” a forma de se trabalhar tais recursos.

Barney e Hesterly (2011) propõem quatro indicadores de potencialidade dos recursos, proposta denominada de Modelo VRIO, cujos atributos são: i) valor: no sentido de explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças no ambiente de uma empresa, ii) raridade: ser raro entre a concorrência atual e potencial de uma empresa; iii) imitabilidade imperfeita: ser de difícil imitação; e iv) organização: ser capaz de utilizar eficientemente os recursos valiosos, raros e difíceis de imitar que a empresa possua.

Considerando que a RBT prevê que empresas que possuem recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, e uma organização que saiba explorá-los, se mantêm competitivas por mais tempo, o problema dessa pesquisa é refletido na seguinte questão: Quais os atributos do Modelo VRIO existentes em *startups* de Minas Gerais que, sob a ótica da Teoria Baseada em Recursos, lhes conferem competitividade sustentável nos negócios?

Este estudo tem como objetivo geral verificar a presença dos atributos do Modelo VRIO existentes em *startups* de Minas Gerais que, sob a ótica da RBT, lhes conferem competitividade sustentável nos negócios. Para tanto, como objetivos específicos, pretende-se:

- a) mapear os recursos – financeiros, físicos, humanos e organizacionais – de *startups* mineiras;
- b) aplicar o Modelo VRIO aos recursos desses empreendimentos, identificando seus atributos; e
- c) desenvolver uma estrutura de categorias que expresse como se apresentam e variam esses recursos e atributos nas *startups* estudadas, fornecendo um *framework* para futuros estudos.

Há diversas possibilidades de pesquisas envolvendo esse universo empresarial, tais como sua criação, perfil dos empreendedores, desempenho, criatividade, precificação, entre outros. Neste estudo, optou-se por testar a aderência da Teoria Baseada em Recursos, através do Modelo VRIO. Os autores Melo (2011), Gohr *et al.* (2011), Vieira (2012), Silva, Adriana (2013), Arruda, Oliveira e Mariani (2014), Sanches e Machado (2014) e Hoffmann *et al.* (2016) aplicaram o modelo, verificando a existência de recursos dos negócios por eles estudados e classificando-os como geradores ou não de vantagem competitiva, conforme os seus atributos, como descreve a Teoria.

O presente estudo pretende, como contribuição acadêmica para desenvolvimento do tema, identificar os recursos sustentáveis de *startups* de Minas Gerais. A aplicação do Modelo VRIO às *startups* é uma proposta original, não tendo sido encontrado nenhum trabalho que analisou esse tipo de entidade sob a ótica da RTB.

O trabalho busca contribuir, ainda, em termos práticos, com um retorno aos gestores entrevistados, permitindo uma visão ampliada sobre seu negócio, possibilitando foco em áreas que carecem de atenção, ou seja, seus pontos fracos, e identificando seus pontos fortes para que busquem a manutenção e maximização deles. Entende-se, também, que a publicação dos resultados da pesquisa pode permitir a inclusão desse tipo de análise de negócios em planejamentos estratégicos das empresas em geral, possibilitando aos gestores tomarem decisões a partir da identificação e qualificação dos recursos que possuem.

As *startups* são importantes para impulsionar o avanço tecnológico, permitindo ao país evoluir no *ranking* mundial da inovação, além, é claro, de contribuírem com o desenvolvimento de pessoas e organizações, uma vez que, para atuarem nesse mercado digital, suas habilidades e capacidades precisam ser desenvolvidas e/ou aprimoradas. Eis as razões da relevância deste trabalho: aplicar a teoria à prática, ampliando o emprego da RBT por meio da utilização do Modelo VRIO na análise dos recursos estratégicos capazes de gerar vantagem competitiva sustentada nesses segmentos; e diagnosticar os recursos capazes de manter as *startups* com vantagem sustentável.

Com a intenção de cumprir os objetivos propostos, este trabalho é organizado em cinco capítulos, sendo o primeiro esta Introdução. No segundo, aborda-se o Referencial Teórico, em que são tratados os assuntos: empreendedor, inovação e tecnologia, *startups* e suas características, estratégias de gestão empresarial, RBT e Modelo VRIO. No terceiro capítulo, trata-se da Metodologia. No capítulo quatro, são analisados e discutidos os dados coletados, apresentando os achados da pesquisa e as possíveis contribuições do estudo para a sociedade. E, por fim, o quinto e último capítulo apresenta as considerações finais com síntese dos resultados e sugestão de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresentam-se, neste capítulo, conceitos necessários à sustentação teórica do estudo, quais sejam: empreendedor, inovação e tecnologia, *startups* e suas características, estratégias de gestão empresarial, Teoria Baseada em Recursos e Modelo VRIO.

2.1 EMPREENDEDOR

Schumpeter (1982) já indicava que o empreendedor era um tipo peculiar, com características diferenciadas, e cuja função era alterar e revolucionar o padrão econômico através da exploração de uma invenção ou de uma nova tecnologia. Entretanto, segundo o autor, ele não era o responsável pelo investimento financeiro nos negócios, pois isso cabia aos capitalistas.

A perspicácia em perceber as oportunidades e ameaças que permeiam o ambiente empresarial ressalta a importância dos empreendedores nesse cenário. Eles combinam fatores produtivos de novas maneiras, conforme ressaltado por Schumpeter (1982), e assim desempenham sua função estratégica, contribuindo para o desenvolvimento econômico.

Filion (1993), em seu estudo sobre o empreendedor, apresentou um metamodelo sistêmico do pensamento e da ação dos empreendedores. O autor descreveu o empreendedor como aquele que desenvolve uma visão, que se torna um referencial para o que ele deseja, projetando desde a ideia inicial até o posicionamento de mercado, além de visualizar que tipo de organização será necessário para atingir o seu objetivo. Para Filion (1993), as ações do empreendedor são guiadas por seus valores pessoais, sua energia e sua capacidade de liderança como direcionadores para a execução com sucesso de sua visão, podendo, inclusive, ir além do que havia pensado inicialmente.

Segundo Baumol (1993), qualquer pessoa na economia que desenvolva uma atividade que seja, de algum modo, nova e não rotineira e que, em sua elaboração, tenha sido necessário o uso de criatividade, ousadia, liderança, persistência e empenho na busca por posição, poder e riqueza é um empreendedor.

A visão do empreendedor como aquele que tinha um papel de apenas decidir quais quantidades produzir e a que preços, já que o dinamismo do mercado se equilibrava, era limitada e compreendida, por alguns economistas, como uma falha da economia. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 133) citaram isso e acrescentaram que o espírito empreendedor está relacionado à “liderança personalizada, proativa e determinada nas organizações”.

Outro destaque interessante, feito por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), diz respeito à personalidade empreendedora. Segundo esses autores, um estudo de John Gartner, cuja publicação ocorreu em 2005, relacionou os traços clínicos de hipomaníacos, e eles se assemelharam aos de empreendedores pesquisados. Ambos eram carismáticos e persuasivos, dormiam pouco, viviam sempre cheios de energia e voltados para “grandes e audaciosas ambições”, daquelas “capazes de mudar o mundo”. O estudo constatou, ainda, que esses indivíduos possuíam: inquietude, irritação fácil e propensão a agir impulsivamente, além de se sentirem perseguidos por aqueles que não concordavam com suas ideias. Essa descrição da personalidade empreendedora retrata, portanto, quão peculiar são essas pessoas e ressalta que, de fato, elas são distintas dos demais envolvidos no processo organizacional.

Para Dornelas (2014), os empreendedores são pessoas que possuem motivações singulares. São visionárias, possuem um olhar diferente sobre a utilização de recursos já existentes, arriscam e desejam se destacar das demais, além de buscarem ser reconhecidas e admiradas pelo trabalho que desenvolvem. O autor diz que o termo empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa, que significa aquele que assume riscos e inicia algo novo.

Neste trabalho, empreendedor é aquele que, com audácia, criatividade, versatilidade, comprometimento e persistência, identifica oportunidades para agregar valor a algo existente ou, de fato, para criar e decide correr riscos calculados, ou seja, assumir desafios e superar os obstáculos que surgirem.

Os empreendedores, inseridos num contexto de mudanças cotidianas do ambiente empresarial, buscam criar negócios que visem solucionar problemas de forma simples e, atualmente, no formato digital, utilizando a tecnologia ao seu alcance. Enquanto gestores, eles têm o desafio de pensar em alternativas estratégicas que contemplem as incertezas do mercado, necessitando, para desenvolvê-las, identificar pessoas que consigam trabalhar em situações adversas e exercendo, assim, também a sua liderança.

Empreender no Brasil não é tarefa fácil, conforme o estudo de Mckinsey & Company (2019), o país é um dos lugares mais difíceis do mundo para essa atividade, e isso aumenta o desafio dos que pretendem empreender. Para o Mckinsey & Company (2019), as questões burocráticas representam um gargalo aos negócios, e a entidade destaca que é oneroso tanto o processo de abertura quanto o de encerramento das empresas, além das questões operacionais cotidianas, que também demandam esforço do empresário para o seu cumprimento. Por isso, a busca por otimizar processos através da inovação e do uso de tecnologia tem sido uma aposta como forma de minimizar tais desafios.

2.2 INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

A importância da inovação e da tecnologia no ambiente empresarial e econômico é consenso entre diversos autores, além de ter relação intrínseca com empresas denominadas *startups*, que são empresas de base tecnológica, razão pela qual serão tratadas neste tópico.

Há distinção entre invenção e inovação. A primeira é a ideia, a criação de algo novo ou melhoria do que existe (produtos ou processos). Já a segunda, no sentido econômico, carece de uma transação comercial envolvendo uma invenção, podendo gerar riqueza (SCHUMPETER, 1984).

Ao adquirirem e adotarem produtos ou processos inovadores, as empresas promovem inovações maiores ou menores. A acumulação do conhecimento na utilização dessas novas tecnologias cria mercados, amplia os existentes e estimula novos investimentos, gerando uma interdependência da difusão tecnológica na produção e na demanda (DOSI, 1984).

Assim, novas formas de produção trazem ao processo a otimização, por exemplo, de custos, que gera uma economia ainda não pensada. O capitalista inovador vai, então, fazer jus a um “rendimento” pelo diferencial aplicado na sua forma de trabalho (HEILBRONER, 1996, p. 273).

Entretanto, pode ocorrer do inovador não colher os frutos de sua inovação. E Teece (2006) buscou explicar isso no modelo chamado de “Lucrando com a Inovação” (PFI, sigla em inglês de *Profiting From Innovation*). O autor destaca três bases conceituais: regime de apropriação; *design* dominante; e ativos complementares.

Sobre o regime de apropriação, que é a possibilidade de a inovação gerar remuneração extraordinária para o inovador, ela durará o tempo que a imitação for retardada, ou seja, sua intensidade se dá em função da condição que um inovador tem de se apropriar do valor gerado por sua inovação. A eficácia da proteção à propriedade intelectual e aos segredos industriais e a natureza da tecnologia, considerando o nível de conhecimento envolto numa inovação, se é tácito ou codificável, são fatores que influenciam nesse regime (TEECE, 2006).

O *design* dominante refere-se ao grau de maturidade da indústria, que ocorre com a padronização funcional do produto, gerando economias de escalas. Sendo pioneira e com um *design* consolidado, a firma poderá obter as vantagens de estar nessa posição, originando retornos crescentes. Do contrário, pode tê-los diminuídos em função dos imitadores (TEECE, 2006).

E quanto aos ativos complementares, trata-se do fato de que uma inovação normalmente depende de outros ativos para sua comercialização. Se esses outros ativos

pertencerem a terceiros e se a dependência for alta, o inovador poderá ter seus lucros diminuídos em função dessa situação (TEECE, 2006).

Assim como uma inovação depende de outros ativos, suas tecnologias se interconectam, ocasionando outras inovações, tornando-se um processo coletivo que envolve vários agentes, entre eles os consumidores, e chegando ao *status* de “revolução” quando provocarem uma alteração nas estruturas socioinstitucionais e um impacto no mercado (PEREZ, 2009, p. 13).

Para Tigre (2006), a inovação só causa impacto econômico quando se torna abrangente, e isso somente é possível quando ela é difundida amplamente entre organizações, setores e regiões, criando, assim, novos negócios e mercados.

Cabe lembrar que o processo pelo qual uma inovação é repassada para os participantes do sistema social é chamado de difusão. Tal processo é o responsável por direcionar a trajetória da inovação e calibrá-la de maneira que seja aperfeiçoada. Tigre (2006) diz, ainda, que empresas inovadoras estão sempre atentas às informações, aos conhecimentos e às tecnologias que possam melhorar seus produtos e processos. As fontes desses dados podem ser tanto internas quanto externas. Internamente estão representadas por investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), melhorias incrementais etc. As fontes externas requerem a análise do que se deseja obter, que pode ser por meio de pesquisas na internet, aquisição de materiais para estudos e treinamentos ou como aquisição de bens de capital, contratação de consultores externos etc. Para os pequenos negócios, essa é a forma de se adquirir conhecimentos sobre inovação, sobretudo porque, normalmente, neles não existe investimento em P&D.

Nesse sentido, Pellegrin e Antunes Júnior (2015, p. 17) descrevem que “inovar é a principal estratégia para alavancar a competitividade das empresas e por meio delas promover o desenvolvimento econômico. É com a inovação que a empresa adquire forças para competir e para se inserir em novos mercados”.

Tidd e Bessant (2015) ressaltam que a inovação é sempre um desafio porque o desenvolvimento de algo que não havia sido feito antes pode ou não gerar sucesso, e a única forma de saber é continuar com as tentativas. Os autores ressaltam, ainda, que a inovação está associada à sobrevivência e ao crescimento de uma empresa. Portanto, ela deve ser considerada importante enquanto estratégia, e esse processo envolve quatro etapas:

- Busca: analisar o cenário (interno e externo) à procura de – e processar sinais relevantes sobre – oportunidades e ameaças para a mudança.
- Seleção: decidir (levando em consideração uma visão estratégica de como uma

empresa pode se desenvolver melhor) quais desses sinais responder.

- Implementação: traduzir o potencial da ideia inicial em algo novo e lançar em um mercado interno ou externo.
- Captura de Valor através da inovação feita tanto em termos de adoção sustentável e difusão quanto em relação ao aprendizado com a progressão ao longo ciclo, de maneira que a empresa possa construir sua base de conhecimento e melhorar as formas como o processo é gerido. (TIDD; BESSANT, 2015, p. 55).

O que fica evidenciado é que as empresas devem considerar a inovação em suas estratégias a fim de, ousadamente, buscarem posição no mercado e, conseqüentemente, obterem resultados positivos pelo máximo de tempo possível, até que as limitações do ambiente empresarial as forcem a buscar novas oportunidades.

Quanto à tecnologia, ela pressupõe aplicação de conhecimentos técnicos na produção de produtos e criação de novos processos e novos métodos organizacionais (TIGRE, 2006). O Manual de Oslo (1997) definiu o que são considerados produtos novos e inovações em processos e em métodos organizacionais.

Conforme o referido manual, produto tecnologicamente novo é aquele que sofreu mudanças significativas e, portanto, se tornou diferente dos produzidos anteriormente pela empresa. O documento aceita, também, o aperfeiçoamento em produtos existentes desde que resultem em alterações significativas. Sobre inovações de processo, dizem respeito às alterações nas formas de produzir e de distribuir tal produto. Já as inovações organizacionais referem-se à implementação de nova metodologia gerencial, a exemplo de alterações nas práticas de negócios, na forma de se organizar o ambiente laboral ou nas relações externas da empresa. Além disso, o Manual de Oslo (1997) conceituou, também, as inovações de *marketing*, que envolvem as alterações no *design* do produto e na embalagem e a implementação de novas formas de promoção dele, incluindo os métodos de *marketing* e a forma de efetuar a precificação de bens e serviços.

Cabe lembrar que as tecnologias podem ser incrementais ou de ruptura. Christensen (2012) afirma que as tecnologias incrementais são aquelas que melhoram o desempenho dos produtos e salienta que a maioria dos avanços tecnológicos nos setores é de natureza incremental. Já as tecnologias de ruptura, segundo o autor, não são tão comuns e no início pioram o desempenho dos produtos, por oferecem produtos muito diferentes do tradicional. Sendo novos, esses produtos buscam agregar valor ao cliente, quer seja por ser mais barato quer seja mais fáceis de usar.

Dessa maneira, os empreendedores de *startups* buscam realizar suas atividades utilizando diversas tecnologias possíveis no produto ou serviço que criam. São exemplos delas: *Analytics Big Data*, armazenamento em nuvem, inteligência artificial, internet das

coisas, *blockchain*, entre outras são formas tecnológicas de otimizar, automatizar e, também, proteger as atividades desenvolvidas.

O termo *Big Data* diz respeito a um grande volume de dados armazenados, “estruturados e não estruturados”, que, através de sua análise, podem evidenciar, por exemplo, padrões de comportamento, servindo de informação aos gestores para definição das suas estratégias. Sobre o armazenamento em nuvem, ele trata do armazenamento de dados com possibilidade de transferi-los pela internet ou por outra rede a um sistema de armazenamento externo mantido por terceiros. E a inteligência artificial, criada em 1956, diz respeito a dispositivos que simulem a capacidade do ser humano de pensar e resolver problemas através de algoritmos avançados e aumento do poder e do armazenamento computacionais (RICO, 2019; MICROSOFT AZURE, 2019).

Quanto à internet das coisas, refere-se ao fato da existência de sensores em objetos do dia a dia, como forma de coletar dados e auxiliar na tomada de decisão por meio deles. Esses sensores podem, por exemplo, diagnosticar e prever problemas de manutenção pendentes, falta de estoque de peças em curto prazo e, também, priorizar os cronogramas da equipe de manutenção para reparos de equipamentos. As chamadas cidades inteligentes e a indústria 4.0 se utilizam desse tipo de tecnologia em suas atividades (SAS⁴, 2019).

Segundo Rico (2019, p. 19), o *blockchain* (“cadeia de blocos”) “é um sistema de registros que garante a segurança de transações financeiras realizadas com criptomoedas”. A descentralização do armazenamento e a assinatura digital com criptografia permitem tal segurança. O *blockchain* pode também ser utilizado para firmar contratos, uma vez que o documento não poderá ser alterado depois de escrito. Assim é possível expressar a concordância ou não com os termos nele definidos.

Diante desse contexto, os empreendedores das *startups* desenvolvem negócios que buscam atender às necessidades de usuários e reestruturam o mercado em que se inserem, tornando-se peculiares em função da maneira que desenvolvem e gerenciam os empreendimentos.

⁴ A SAS é uma empresa que, desde 1976, fornece aos clientes ao redor do mundo *THE POWER TO KNOW*® (O PODER DO CONHECIMENTO). No Brasil desde 1996, a subsidiária brasileira conta com mais de 200 clientes, escritórios em São Paulo (SP), Rio de Janeiro (RJ) e Brasília (DF) e cerca de 180 colaboradores e atua em diferentes setores como finanças, telecomunicações, varejo, energia, governo, manufatura e educação (SAS, 2019).

2.3 *STARTUP* E SUAS CARACTERÍSTICAS

A visão de que as tecnologias externas a uma determinada indústria a impactavam pouco ou não a impactavam ficou para trás a partir da segunda metade do século XX. A todo instante, são criadas ferramentas baseadas em novas tecnologias que modificam a forma de gerenciar. Essas ferramentas acirram a competitividade e impulsionam o empreendedorismo, mudando, assim, o jeito tradicional de gerir (DRUCKER, 1999).

No Brasil, o empreendedorismo se tornou popular no início da década de 1990, mas o empreendedorismo *startup* só começou a ser aplicado no início do ano 2000, com o comércio eletrônico, assim que eclodiu a “bolha da internet”⁵ (SILVA, Camila, 2013).

A partir dessa época, negócios com características diferentes das tradicionais começaram a surgir e até o nome dado a tais negócios era novo: “*Startups*”, cujo significado da palavra é iniciar algo e colocá-lo em funcionamento. Para a Financiadora de Inovação e Pesquisa (Finep)⁶, tratada como empresa nascente de base tecnológica⁷ com conceito e características específicas, uma *startup* é:

Empresa cuja estratégia empresarial e de negócios é sustentada pela inovação e cuja base técnica de produção está sujeita a mudanças frequentes, advindas da concorrência centrada em esforços continuados de pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Principais características das empresas nascentes de base tecnológica:

1. Em estruturação empresarial ("quase-empresa"),
2. Sem posição definida no mercado;
3. Inseridas ou não em incubadoras;
4. Que buscam oportunidades em nichos de mercado com produtos/serviços inovadores e de alto valor agregado. (FINEP, 2019, *on-line*).

O Mckinsey & Company (2019) diz que as *startups* são um novo empreendimento geralmente baseado em tecnologia inovadora que atenda a uma necessidade latente do mercado. Portanto, possuir algum elemento de diferenciação em seus produtos ou serviços e, principalmente, em seu modelo de negócios é um fator característico dessas empresas.

O fato de estarem sujeitas a mudanças frequentes, conforme descrito pela Finep

⁵ Foi um período caracterizado por uma forte alta das ações das novas empresas de tecnologia da informação e comunicação baseadas na internet. A “bolha de internet” mostrou orçamentos inflados, superestimativas de faturamento e lucros pelas empresas da nova economia. Os investidores reagiram aos prejuízos buscando normas regulamentações para reduzir o risco dos investimentos e empréstimos etc. (MANSUR, 2007).

⁶ A Financiadora de Inovação e Pesquisa (Finep) é uma empresa pública brasileira de fomento à ciência, tecnologia e inovação em empresas, universidades, institutos tecnológicos e outras instituições públicas ou privadas, com sede no Rio de Janeiro e vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação (FINEP, 2018).

⁷ Empresa de Base Tecnológica: Trata-se de empreendimentos cuja sustentação da atividade produtiva é baseada na utilização sistemática de conhecimentos científicos e tecnológicos, que resulta em novos produtos ou processos com conteúdo inovador (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

(2019), torna a “flexibilidade” outro fator que deve estar presente no modelo de negócio das *startups*, como sendo a capacidade de mudança rápida em virtude das necessidades que se apresentarem. Ries (2012, p. 14) destaca que as *startups* precisam utilizar o conceito “construir-medir-aprender”, que consiste em: depois de transformar ideias em produtos, deve-se acompanhar os números que indicam o crescimento ou não do negócio e, então, “aprender”, no sentido de observar a reação dos clientes, e perceber se deve-se “pivotar⁸ ou perseverar”, ou seja, mudar a estratégia original ou seguir adiante. O autor afirma que pivotar é corrigir o curso com base em informações e ressalta que

As empresas que não conseguem pivotar para uma nova direção com base no *feedback* do mercado podem ficar presas na terra dos mortos-vivos, nem crescendo o suficiente, nem morrendo, consumindo recursos e dedicação dos funcionários e de outras partes interessadas, mas sem avançar. (RIES, 2012, p. 109).

Sutton (2000) indica que as *startups* possuem pouca experiência acumulada por serem empresas iniciantes, e essa imaturidade pode se refletir tanto no produto quanto na organização geral da empresa. Possuem, também, recursos limitados e escassos e sofrem influências internas e externas, o que as obriga a adaptarem-se rapidamente, ajustando o seu modelo de negócio, além, é claro, a trabalharem com tecnologia e mercados dinâmicos.

Assim, o termo *startups* tornou-se popular no contexto de empreendedorismo por buscar na tecnologia os diferenciais para seus negócios. Para Ries (2012, p. 13), uma *startup* caracteriza-se como “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. O autor destaca que essas empresas existem não apenas para produzir algo, ganhar dinheiro e conquistar e atender clientes, “Elas existem para aprender a desenvolver um negócio sustentável” (p. 14).

O termo “instituição humana projetada para criar” diz respeito ao envolvimento de pessoas que pensam e planejam desenvolver algo que seja diferente dos padrões tradicionais, inclusive para a gestão da atividade, uma vez que precisam encontrar modelos de negócios que lhes permitam auferir lucros com baixo custo. Os novos produtos ou a nova forma de prestar serviços devem ser alvos de constante atenção de empreendedores, que necessitam desenvolvê-los de maneira que seja possível ter rápida interação e percepção do consumidor, além de também pensarem na maneira pela qual eles serão ofertados no mercado considerando o quesito escalabilidade. Quanto à incerteza, ela existe porque as *startups*, quando são criadas, não têm noção de quem de fato serão seus clientes ou como devem ser exatamente seus produtos. Elas sabem que têm algo com potencial e, por serem movidas por

⁸ Pivotar é um neologismo usado em relação às *startups* que quer dizer mudar o projeto.

grande ambição e resiliência, se dedicam a isso (RIES, 2012; BORRELLI, 2018).

Graham (2012) ressalta que *startup* é uma empresa “projetada” para crescer rapidamente e explica a frase ponderando que, na concepção dessas empresas, já existe a intenção, uma forma idealizada, de fazer com que cresçam rapidamente. Por isso, são criadas com características diferentes das tradicionais, salientando que toda empresa é criada com a intenção de crescimento, mas o modelo para fazer com que isso aconteça é que é diferente nas *startups*.

Para os autores Blank e Dorf (2014), a *startup* é um empreendimento temporário à procura de um modelo de negócio escalável, repetível e lucrativo. Assim, o fato de serem temporárias demonstra que ser uma *startup* é uma fase cuja duração ocorre enquanto o modelo está sendo implantado, ainda não é estável, gerando receita, entretanto, podendo, ainda, não estar gerando lucros. “Escalabilidade e repetibilidade” são fatores que devem ser identificados, ou seja, as *startups* precisam crescer atendendo às demandas dos clientes, sem perder na qualidade daquilo que se propuseram a fazer, bem como apresentar um custo que aumente em menor proporção do que o faturamento.

Segundo a organização Endeavor (2015a, *on-line*), existem três características que indicam a escalabilidade de um negócio:

- 1 – É ensinável: O fato de você conseguir ensinar seu processo de produção a qualquer outro funcionário é sinal de escalabilidade. Assim, sua empresa se torna maleável, e pode se expandir de acordo com o planejamento realizado.
- 2 – É valioso: É aquela operação que você já conhece: o valor é gerado pela oportunidade aliada ao conhecimento único. É por meio da especialização em uma atividade específica que você se distinguirá dos concorrentes, que agregará mais valor ao produto ou ao serviço que oferece ao mercado.
- 3 – É replicável: Outra prova de escalabilidade é o fato do seu processo ser reproduzido e gerar receita recorrente. Isso indica que seu modelo de produção funciona, e, mais importante, que há mercado para expansão.

Graham (2012) também reforça a ideia de que o constante crescimento da receita indica que o modelo escolhido está correto e que a outra forma de fazê-lo, em situações em que as *startups* ainda não estão cobrando seus produtos ou serviços, é observar o crescimento do número de usuários ativos.

Diante do exposto, o entendimento aqui considerado é de que existem características intrínsecas a esse tipo de empresa que as tornam distintas e tentar identificá-las é a forma de se buscar um conceito que será adotado neste estudo. Nesse sentido, e considerando os elementos fundamentais extraídos dos conceitos antes expostos, o conceito assumido para as *startups* será o de que são empresas nascentes, de base tecnológica, cuja estratégia é sustentada pela inovação, e projetadas para criar novos produtos e serviços, em busca de um

modelo de negócio escalável e repetível.

As *startups*, ao serem criadas, passam por etapas de desenvolvimento, e Blank e Dorf (2014) e Borrelli (2018) descreveram alguns estágios básicos pelos quais as *startups* costumam passar:

- **Concepção, Hipótese ou Descoberta:** É a ideia, a identificação da oportunidade. É a fase em que se descobre um problema e a propensa solução para ele.
- **Gestação ou Validação:** É quando se transforma o projeto em realidade. Nesse momento, há a elaboração de um protótipo, o que Ries (2012) chamou de Produto Mínimo Viável (MVP), cujo objetivo é dar conhecimento aos empreendedores quanto à opinião dos clientes sobre o produto. É o momento de teste de opinião da solução pensada, para medir sua viabilidade técnica e econômica. As *startups* não finalizam um produto com todos os detalhes para testá-lo, elas interagem com os clientes para aprimoramento dele. Nesse momento, define-se, também, que recursos (humanos e financeiros) serão necessários à atividade, avaliando, inclusive, se existe necessidade de se buscar investimentos e se pensar em como o produto chegará ao cliente, buscando as formas vantajosas de se fazer isso
- **Escala e Negócio:** É a hora de pensar em como tornar o produto ou serviço repetível para crescer rapidamente caso tenha obtido resultados positivos na validação e buscar a penetração no mercado. Nessa fase, pensa-se no modelo de negócios que será utilizado e como o produto será ofertado. Durante essa etapa, é necessário estar atendo às mudanças e exigências do mercado, sendo flexível no alinhamento das estratégias para acompanhá-las.
- **Maturidade:** é a fase da estabilidade, em que a expansão já foi alcançada. Nesse momento, sem as dificuldades iniciais, é quando se pensa em definir novos objetivos como, criar novos departamentos para acompanhar a nova etapa em que a empresa se encontra.

Até aqui, buscou-se descrever dados conceituais relativos às características básicas das *startups* e, de agora em diante, tratar-se-á sobre dados estatísticos desse tipo de empreendimento.

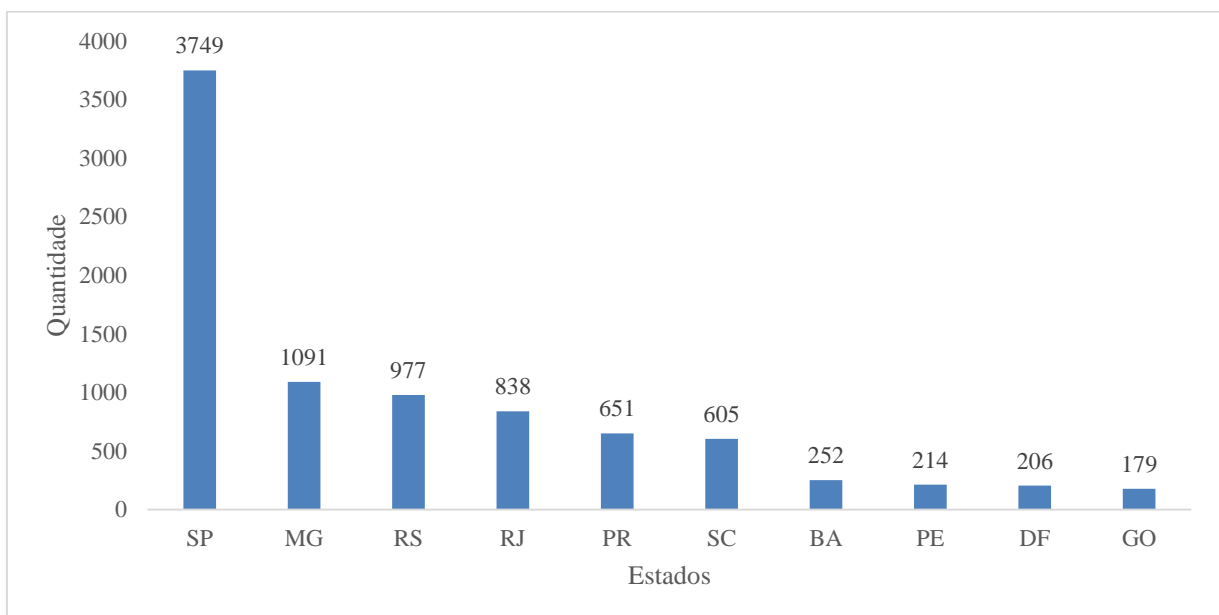
2.3.1 Dados das *startups*

Os dados discutidos a seguir, apresentados em gráficos, foram extraídos da ABStartup

(2019a), com base na pesquisa desenvolvida pela Startupbase⁹. A associação ressalta que o total de *startups* pode variar em cada gráfico em função do número de entidades que preencheram a informação relativa àquele gráfico específico.

Existem, segundo a entidade, mais de 12 mil *startups* no Brasil. Destaca-se a Região Sudeste como polo desse tipo de negócio e, nela, o Estado de São Paulo, que possui 29,23% do total de *startups*, seguido de Minas Gerais, com 8,51%, ocupando o segundo lugar nesse *ranking*. Percebe-se um aumento gradativo no número de empresas denominadas *startups*, uma vez que, em 2017, eram um pouco mais de 6 mil empreendimentos e alguns estados nem apareciam na lista dos 10 com maior número de *startups*, a exemplo de Goiás, que, atualmente, conta com mais de 170 delas. O Gráfico 1 evidencia os 10 estados com mais empreendimentos dessa natureza.

Gráfico 1 – Estados com maior número de *startups* no Brasil



Fonte: ABStartup (2019a).

Tal *ranking* é corroborado pela pesquisa da StartSE¹⁰ (2017) em relação a São Paulo, entretanto, nessa pesquisa, Minas Gerais ocupa o 3º lugar, ficando depois do Rio Grande do Sul, o que demonstra não haver, ainda, um banco de dados único desse tipo de empreendimento.

Ainda segundo a pesquisa Startupbase (ABSTARTUP, 2019), 70% das *startups* foram

⁹ Não foi possível identificar pelo *site* da ABStartup qual foi a metodologia utilizada para a classificação das empresas como *startups*. Diante disso, enviou-se um *e-mail* à entidade com tal questionamento, cuja resposta não foi obtida até a conclusão deste trabalho.

¹⁰ O Censo StartSE 2017 *Brazil Startup Ecosystem Report* foi o último elaborado pela entidade.

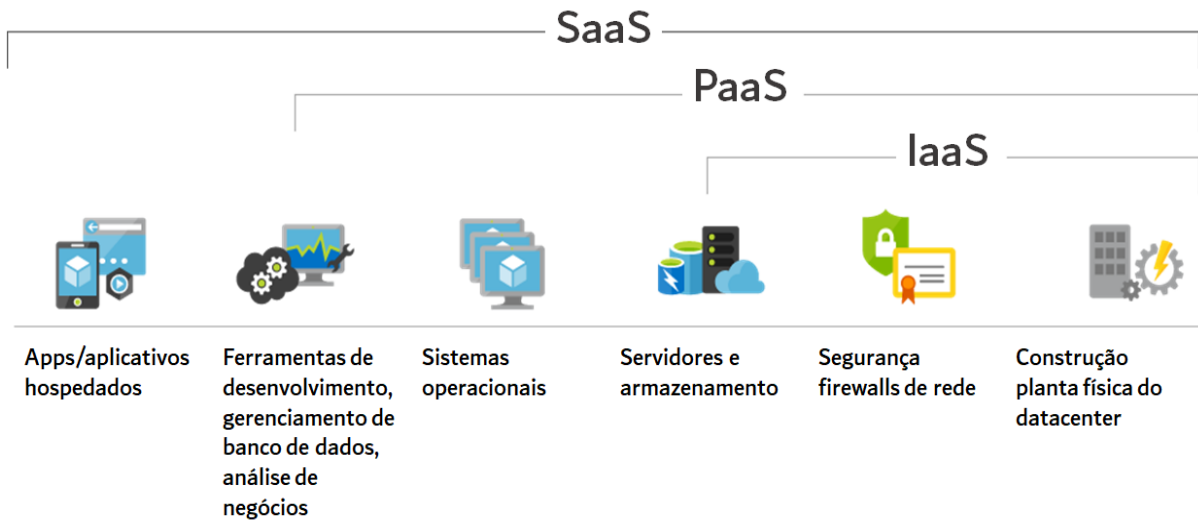
fundadas entre 2016 e 2017 e têm a idade média de 2,7 anos. Considerando o estudo de Nogueira e Oliveira (2015), pesquisadores da Fundação Dom Cabral, em que pelo menos 25% das *startups* encerram suas atividades com um tempo menor ou igual a 1 ano, as *startups* da pesquisa Startupbase já passaram dessa fase, o que se torna um dado interessante. Os autores destacaram, ainda, que 50% desses negócios encerram suas atividades em até 4 anos e pelo menos 75% deles antes de 13 anos, indicando como principais razões a formação societária, o momento do aporte de investimento e a necessidade de mentoria em gestão e outras áreas.

Quanto às razões de fechamento, em relação à formação societária, esse estudo (NOGUEIRA; OLIVEIRA, 2015) descreveu que o número de sócios envolvidos é um fator de risco para a sobrevivência das *startups*, bem como o tempo que eles dispõem para o empreendimento. Os autores citaram, como razões dos problemas, as dificuldades de adaptação dos gestores às alterações e necessidades do mercado e os contratemplos de relacionamento entre eles.

Segundo Nogueira e Oliveira (2015), o momento do aporte de investimento diz respeito ao fato de que, quando as empresas recebem recursos financeiros capazes de manter seus custos por um período entre dois meses e um ano, e isso ocorre antes de sua primeira venda, as chances de insucesso aumentam, quando comparadas as daquelas que só possuem recursos para um mês ou para mais de um ano. Os autores não informaram o porquê dessa situação. Entretanto, ela pode estar relacionada ao fato de que gastos desnecessários podem ser feitos em virtude de se possuir um recurso disponível antes de se entender de fato a operação. Já sobre a mentoria, a utilização de incubadoras e aceleradoras, que têm o papel de acompanhar novos negócios, diminui o risco de insucesso das *startups*, sendo um fator de proteção de sua sobrevivência.

As *startups* atuam em diversos segmentos, trabalhando com diferentes modelos de negócio, que, segundo a ABStartup (2019b), é como a empresa delinea a lógica da ideia, sua entrega e como o valor do produto ou serviço será percebido pelo cliente. São eles: *Software as a Service (SaaS)*, *Marketplace e e-commerce*, *Consumer*, *Hardware*, Licenciamento, Venda de dados e *Application Programming Interface (API)*.

Software as a Service (SaaS), ou *software* como um serviço, é uma forma de disponibilizar *softwares* e soluções de tecnologia por meio da internet, como um serviço. É permitido aos usuários efetuar uma conexão e utilizar aplicativos baseados em nuvem pela internet e, assim, acessar as informações através de qualquer computador ou dispositivo móvel conectado à internet, minimizando também a perda de dados em função da armazenagem na nuvem. A Figura 1 demonstra a visão geral do funcionamento desse serviço.

Figura 1 – Visão geral de *Software as a Service* (SaaS)

Fonte: Microsoft Azure (2019).

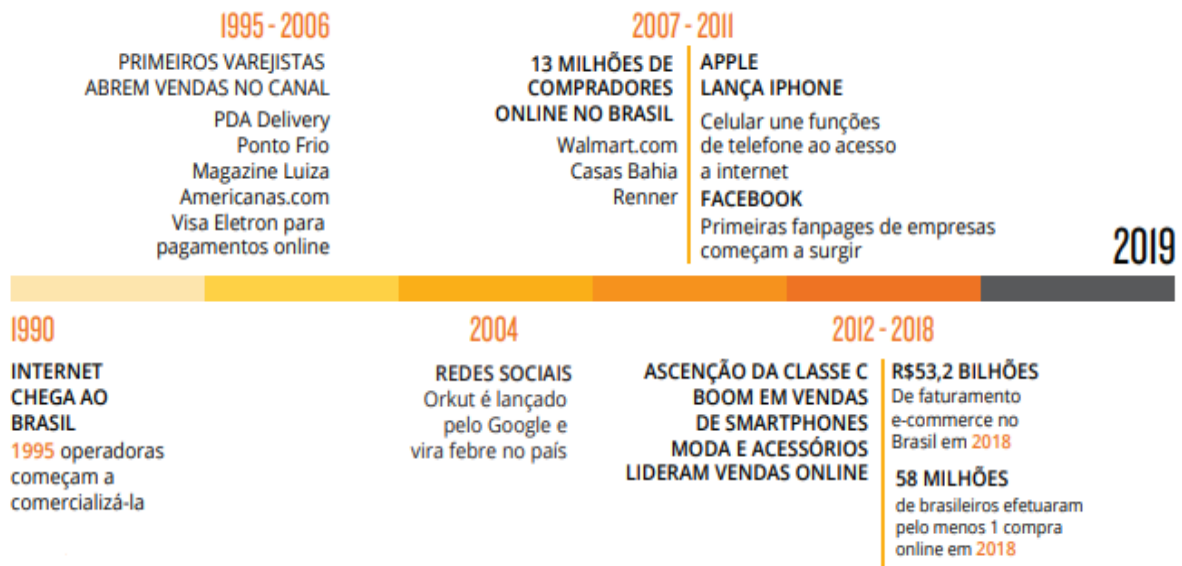
O *Software as a Service* (SaaS) geralmente lida com aplicativos executados com base em uma plataforma como serviço (PaaS, sigla em inglês de *Platform as a Service*) que, por sua vez, é executada em cima de infraestrutura como serviço (IaaS, sigla em inglês de *Infrastructure as a Service*) (MICROSOFT AZURE, 2019).

O *Marketplace*, segundo Alves (2019), Diretor de *Marketplace* da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm)¹¹, é uma plataforma em que produtos de várias empresas são comercializados através da mediação de uma outra. Como exemplo desse tipo de atividade, têm-se as empresas Uber, AirBnB e Amazon. O pressuposto nesse ambiente é que exista credibilidade, garantindo aos consumidores que suas operações serão efetivadas com segurança e que eles receberão os produtos ali comercializados. O diretor ressalta que a plataforma deve contemplar ferramentas que incentivem novas empresas a aderirem ao modelo, o que aumentará a oferta de produtos pelos vendedores (*sellers*) e, conseqüentemente, o crescimento e a lucratividade de todos os envolvidos.

Já o *e-commerce* é o modelo de negócios por meio do qual a empresa disponibiliza para venda os seus próprios produtos. A Figura 2 descreve a linha do tempo dos 25 anos do *e-commerce* no Brasil, descrita na pesquisa realizada pela Ebit Nielsen¹² (2019).

¹¹ A ABComm foi criada para defender os interesses dos empresários digitais junto aos órgãos públicos. Reúne representantes de lojas virtuais e empresas nas áreas de tecnologia da informação, organização de eventos, portais de notícias e serviços de *marketing* para trocar experiências e abrir espaço para que micro e pequenas empresas tenham participação nas discussões sobre o mercado digital brasileiro (ABCOMM,2019).

¹² A Ebit Nielsen acompanha a evolução do varejo eletrônico desde o seu início, sendo a maior referência em inteligência competitiva para o *e-commerce* no país. Por meio de um sofisticado sistema, os dados da ordem do pedido são coletados em tempo real dos varejistas *on-line*. São mais de 30 milhões de pesquisas coletadas em mais de 25 mil lojas virtuais conveniadas, desde o início ano 2000 (EBIT NIELSEN, 2019).

Figura 2 – Trajetória do *e-commerce* no Brasil

Fonte: Ebit Nielsen (2019).

A pesquisa retrata, ainda, que o *e-commerce* possui estágios nos quais os negócios se solidificam, e seu início ocorreu com a oferta de produtos das categorias de entretenimento (ingressos de show, cinema etc.), seguidos posteriormente de turismo/serviço (restaurante *delivery*, passagens aéreas e reservas de hotéis), bens duráveis (eletrônicos, eletrodomésticos, livros, móveis etc.), bens não duráveis, que são produtos de giro rápido (perfumaria e cosméticos, fraldas, remédios, *pet care*, bebidas e alimentos não perecíveis) e, por fim, produtos perecíveis. A Ebit Nielsen (2019) destaca que o Brasil está no penúltimo nível de consumo, o dos bens não duráveis.

A tendência de crescimento do *e-commerce* é mundial, tendo apresentado 24% de crescimento no mundo todo em 2018, com um volume de vendas de 2,9 trilhões de dólares. Na América Latina, o crescimento foi de 17,9% em relação ao mesmo período de 2017 (EBIT NIELSEN, 2019).

O modelo de negócio *Consumer* é aquele em que pessoas físicas se utilizam de uma empresa para realizar suas operações e é também conhecido como *consumer to consumer*. Nesse modelo, uma empresa existe somente como intermediária entre duas pessoas nas operações comerciais que fizerem (REIS, 2019).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2019, *on-line*) descreve as chamadas “*startups de hardware*” como sendo “aquelas que desenvolvem produtos físicos, passíveis de patente. Esse tipo de *startup* cria produtos físicos que, aliados a *softwares*, tornam-se “coisas” inteligentes e podem solucionar vários problemas diários”.

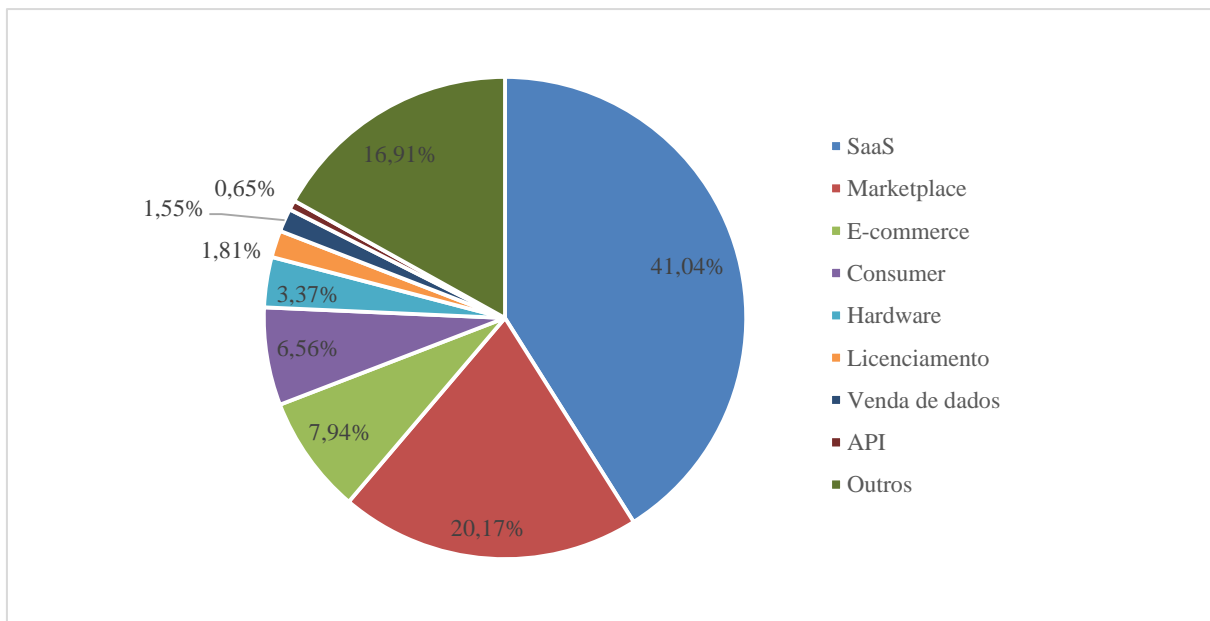
O modelo de negócios Licenciamento é outra maneira de geração de receitas pelas empresas. Nesse modelo, ocorre a negociação da permissão do uso do produto com direitos autorais, razão pela qual a receita se torna recorrente. Em contratos dessa natureza, são definidos os prazos, os valores e as datas de renovação do uso. É comum em vendas de sistemas operacionais, músicas e em outros tipos de produto em que o detentor dos direitos cobra por sua utilização (SILVA, Priscylla, 2019).

Já as APIs, segundo a Usemobile (2019, *on-line*), são aplicativos que permitem a conexão com outros, da forma descrita a seguir, são:

[...] um conjunto de comandos, funções, protocolos e objetos que os programadores podem usar para criar softwares ou interagir com sistemas externos. [...] Elas funcionam como pontes, integrando softwares. Elas são codificadas para trazer dados das consultas, viabilizando que os usuários experimentem uma fluidez de conexão sem interrupções.

O Gráfico 2 detalha os tipos de modelo de negócio das *startups*, indicando a proporcionalidade de cada tipo nas *startups* associadas à ABStartup.

Gráfico 2 – Tipo de modelo de negócio das *startups*



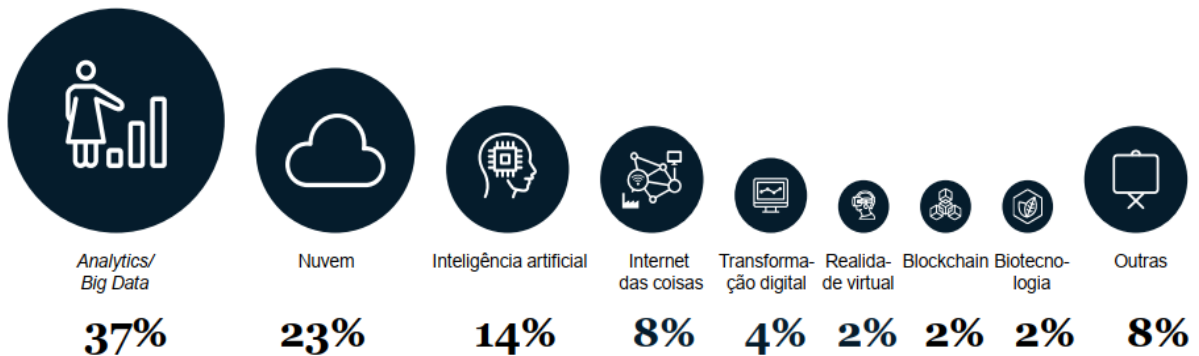
Fonte: ABStartup (2019a).

Os modelos de negócio que se destacaram foram *SaaS* e *Marketplace*, que representaram juntos mais de 61% do total, seguidos do *e-commerce*. Entende-se que a comodidade embutida nesses segmentos talvez seja a razão de sua predominância em relação aos demais, quando se considera que as empresas, ao pensarem no consumidor atual, buscam dar a ele tranquilidade e comodidade ao efetuarem suas compras (ampla escolha, facilidade no

atendimento e no pagamento e tranquilidade na entrega), e as ideias das *startups* que atendam a essa expectativa se sobressaem, corroborando a pesquisa anteriormente descrita.

A Figura 3 demonstra as tecnologias mais utilizadas pelas *startups* em seus modelos de negócios.

Figura 3 – Tecnologias utilizadas pelas *startups* em seus modelos de negócios



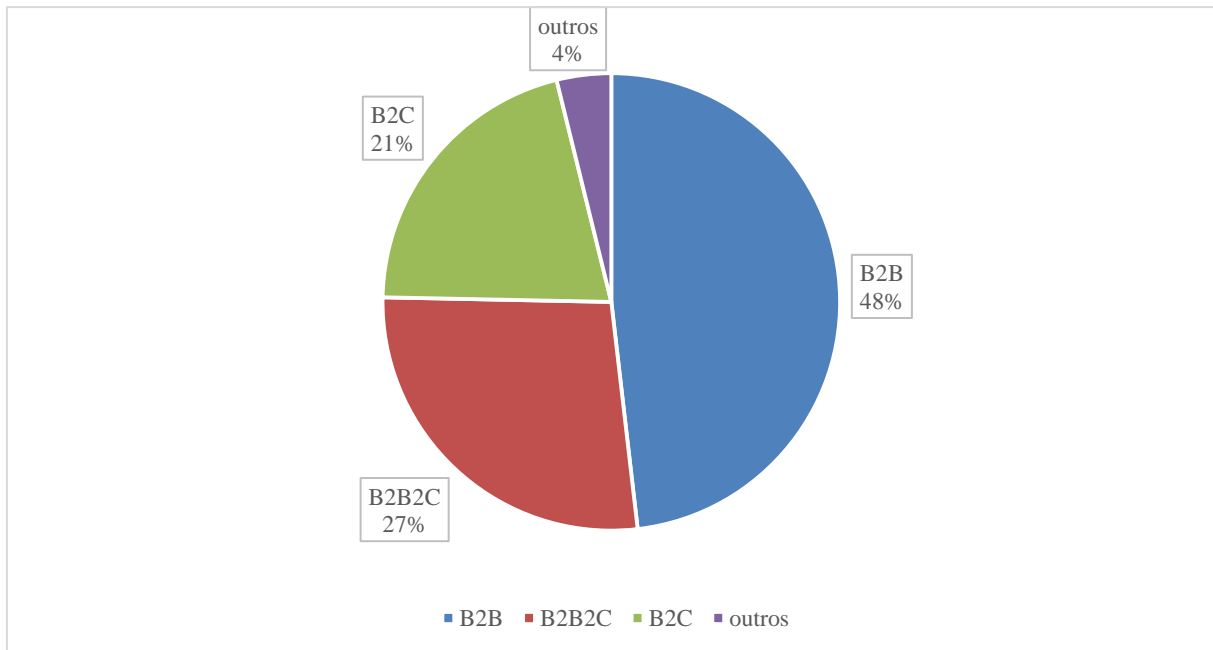
Fonte: McKinsey & Company (2019).

As tecnologias utilizadas pelas *startups* têm variado desde *big data* até biotecnologia. Conforme a pesquisa de Mckinsey & Company (2019), o destaque é a análise de *big data* que permite inúmeras combinações de informações a serem repassadas aos usuários, possibilitando que eles as organizem de acordo com a sua necessidade e, a partir daí, decidam a melhor forma de utilizá-las.

O armazenamento em nuvem e a inteligência artificial também ocupam juntos 37% das tecnologias utilizadas pelas *startups*, uma vez que a possibilidade de interação e mobilidade de dados através dos mais diversos dispositivos faz com que elas sejam também amplamente utilizadas pelos consumidores. A inteligência artificial trabalha com muitos dados e reconhece padrões nesses dados, daí sua capacidade de interação nas mais diversas atividades.

As *startups* têm desenvolvido produtos para diversos públicos-alvo, com predominância para o *business to business* (B2B), em que uma empresa tem como cliente outra empresa; mas atuam também com o *business to costumer* (B2C), venda pela empresa ao consumidor de forma direta; e o *business to business to costumer* (B2B2C), quando a operação de venda é realizada primeiramente para uma empresa e, depois, para um cliente final (ABSTARTUP, 2019b).

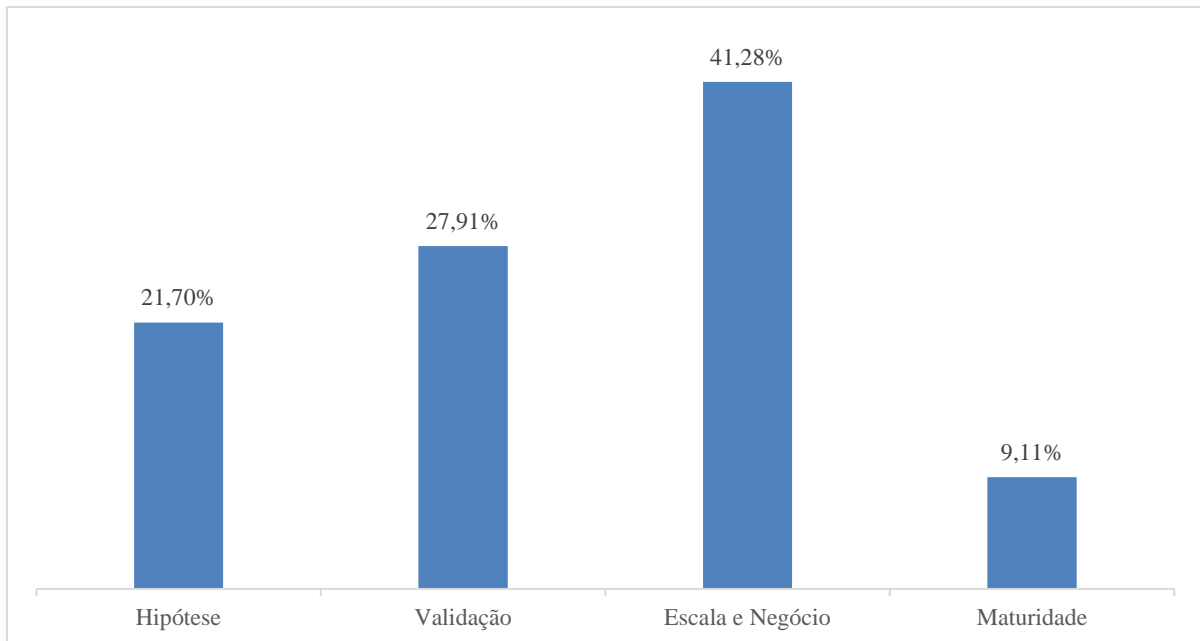
O Gráfico 3 demonstra a distribuição das *startups* em relação ao público-alvo.

Gráfico 3 – Distribuição das *startups* por público-alvo

Fonte: ABStartup (2019a).

Do público-alvo atendido pelas *startups* pesquisadas, 75% trabalham para empresas (B2B e B2B2C) e 21% com o contato apenas com o consumidor final (B2C). O atendimento, principalmente a empresas, pode corroborar a informação anterior de que elas estão atentas às mudanças comportamentais de seus clientes e buscando alternativas para facilitar o comércio de seus produtos ou serviços através de aplicativos e via internet.

Como demonstra o Gráfico 4, quanto ao estágio em que se encontram, a maioria das *startups* está na etapa de escala e negócio (41,28 %), indicando que já validaram o produto e definiram sua modelagem e buscando, a partir de agora, seu crescimento. A fase de validação ocupa o segundo lugar (27,91%), que é o momento em que algumas *startups* estão testando o mercado e conquistando os primeiros clientes. Algumas ainda se encontram em fase de hipótese (21,70%), portanto, estão desenvolvendo as soluções para as oportunidades que foram por elas identificadas. E uma pequena parte já alcançou o estágio de maturidade (9,11%), ou seja, estão estabelecidas e buscando novos objetivos.

Gráfico 4 – Estágio em que se encontram as *startups* pesquisadas

Fonte: ABStartup (2019a).

Na fase de escala e negócio, as *startups* apresentam os resultados de sua característica que é representada pela popularização ou “viralização” do negócio. Ao atingir a maturidade, elas podem ser consideradas *scale-ups*, que são empresas que crescem em número de empregados e receita, pelo menos 20% ao ano, por três anos consecutivos (ENDEAVOR, 2015b, 2018).

Em todas as etapas do empreendimento, a estratégia de gestão deve ser observada. Entretanto, ao alcançar esses dois últimos estágios, as empresas necessitam definir claramente o que as manterão em contínuo crescimento e, então, descobrir as habilidades que possuem para isso.

Um estudo elaborado pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec)¹³ e pelo Sebrae (2016) evidenciou que os principais responsáveis pelo sucesso ou pela ruína dos empreendimentos são os próprios empreendedores. Questões relacionadas à maturidade individual, aptidão para trabalhar em equipe, trato nas relações societárias, conhecimento técnico sobre o produto e habilidades gerenciais são determinantes do sucesso ou não dos negócios.

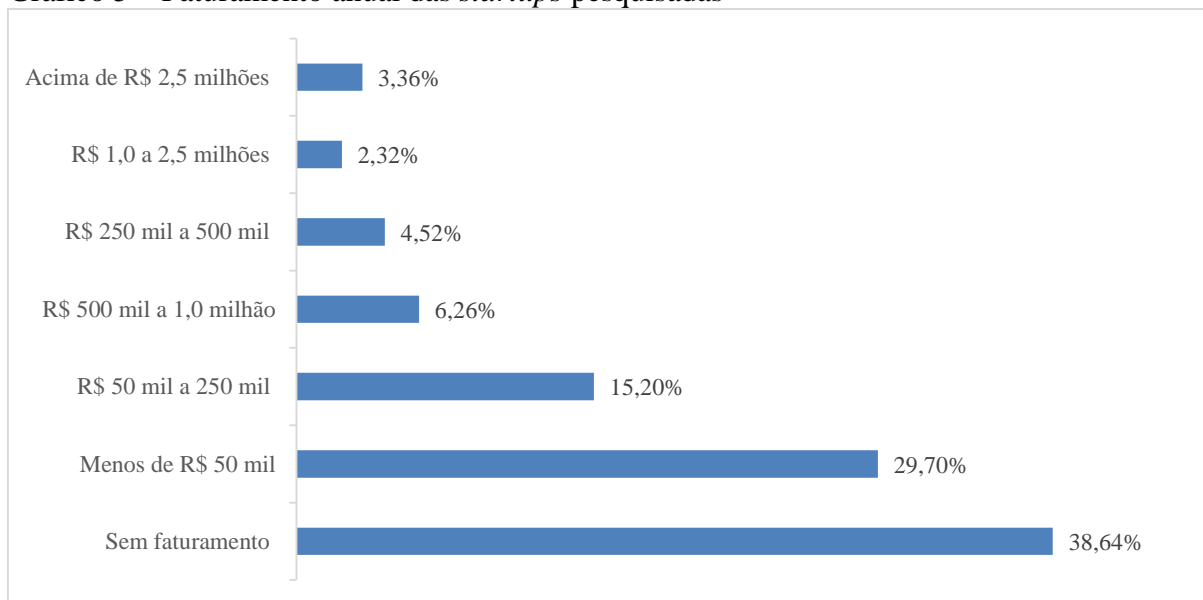
¹³ A Anprotec reúne cerca de 370 associados, entre incubadoras de empresas, parques tecnológicos, aceleradoras, *coworkings*, instituições de ensino e pesquisa, órgãos públicos e outras entidades ligadas ao empreendedorismo e à inovação. Líder do movimento no Brasil, a Associação atua por meio da promoção de atividades de capacitação, articulação de políticas públicas e geração e disseminação de conhecimentos (ANPROTEC; SEBRAE, 2016).

Outro estudo, da Mckinsey & Company (2019), evidenciou que os principais obstáculos encontrados no negócio são o engajamento dos consumidores, a dificuldade de alcançá-los através de ações de *marketing* e a precificação e a venda dos produtos ou serviços, além da obtenção de financiamentos. Cientes desses desafios, os gestores das *startups* precisam atentar-se à estratégia que melhor se adeque ao seu negócio, buscando encontrar no ambiente o que pode melhorar seus resultados, bem como identificar internamente quais são os diferenciais de que dispõem para maximizá-los.

Os dados discutidos a seguir são referentes a 2017, os mais recentes disponíveis, e foram extraídos do relatório denominado “O Momento da *Startup* Brasileira e o Futuro do Ecossistema de Inovação: Radiografia do Ecossistema Brasileiro de *Startup*”, elaborado pela ABStartup (2017).

Quanto ao faturamento, as *startups* da pesquisa (ABSTARTUP, 2017) se enquadram como microempresas e empresas de pequeno porte¹⁴, e várias delas, mais de 38%, em função do seu estágio, ainda não auferiram receitas. O Gráfico 5 evidencia as faixas de faturamento anual dessas empresas.

Gráfico 5 – Faturamento anual das *startups* pesquisadas



Fonte: ABStartup (2017).

Ressalte-se que mais de 60% das *startups* já faturam e, portanto, contribuem com a economia, movimentando o mercado em que estão inseridas. O faturamento de empresas que

¹⁴ Segundo a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (BRASIL, 2006, *on-line*), Art. 3º, incisos I e II, Microempresa auferir, por ano, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00; e empresa de pequeno porte, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00.

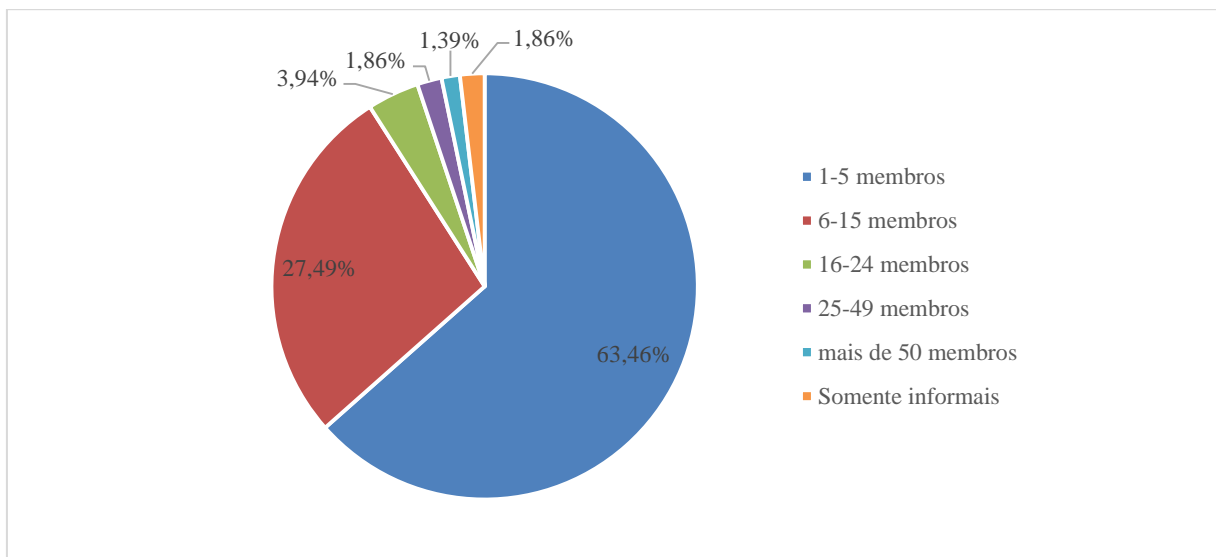
são apoiadas por incubadoras já passa de 15 bilhões por ano. O Brasil possui 369 incubadoras em funcionamento, com 2.310 empresas incubadas e 2.815 empresas graduadas, gerando 53.280 postos de trabalho, demonstrando a participação das *startups* no cenário econômico (ANPROTEC; SEBRAE, 2016).

A pesquisa de Mckinsey & Company (2019) destacou que o Brasil possui oito “*startups unicórnios*”, que são aquelas que atingem um *valuation* no patamar de US\$ 1 bilhão de dólares, antes de abrir seu capital em bolsas de valores, são elas: PagueSeguro, Stone e NUBank (*Fin Tech*); Ascenty (Tecnologia da Informação (TI) – *data center*); 99 (Tecnologia de Transporte); Gympass (*Marketplace*); Ifood (Entrega de comida); e Arco (Educação).

O país tem aumentado sua participação nesse sentido, mas está muito aquém de outros países, a exemplo dos Estados Unidos, que, segundo a pesquisa, possui 156 *startups unicórnios*.

Tratar-se-á agora do tamanho das equipes das *startups* pesquisadas, como demonstra o Gráfico 6.

Gráfico 6 – Tamanho médio das equipes das *startups*, incluindo os sócios



Fonte: ABStartup (2017).

É normal que, no início dos empreendimentos, as empresas contem apenas com os sócios ou com uma pequena equipe para operacionalização dos negócios, e nas *startups* isso não é diferente. A pesquisa da ABStartup (2017) descreve que mais de 63% das empresas ainda contam com uma equipe pequena para executarem as atividades (entre 1 e 5 membros) e, em mais de 90% delas, o número de pessoas em suas equipes não ultrapassa 15 membros, conforme evidenciado no Gráfico 6.

Pesquisa realizada pelo Endeavor (2016) relata que o acesso a mercados, o fornecimento de capital humano e o acesso a financiamento são os três recursos considerados mais importantes pelos líderes de empresas empreendedoras. Não fugindo a essa regra, os empreendedores das *startups* buscam várias maneiras de viabilizar e desenvolver suas ideias. Para isso, eles contam com o auxílio de incubadoras, aceleradoras e investidores-anjo.

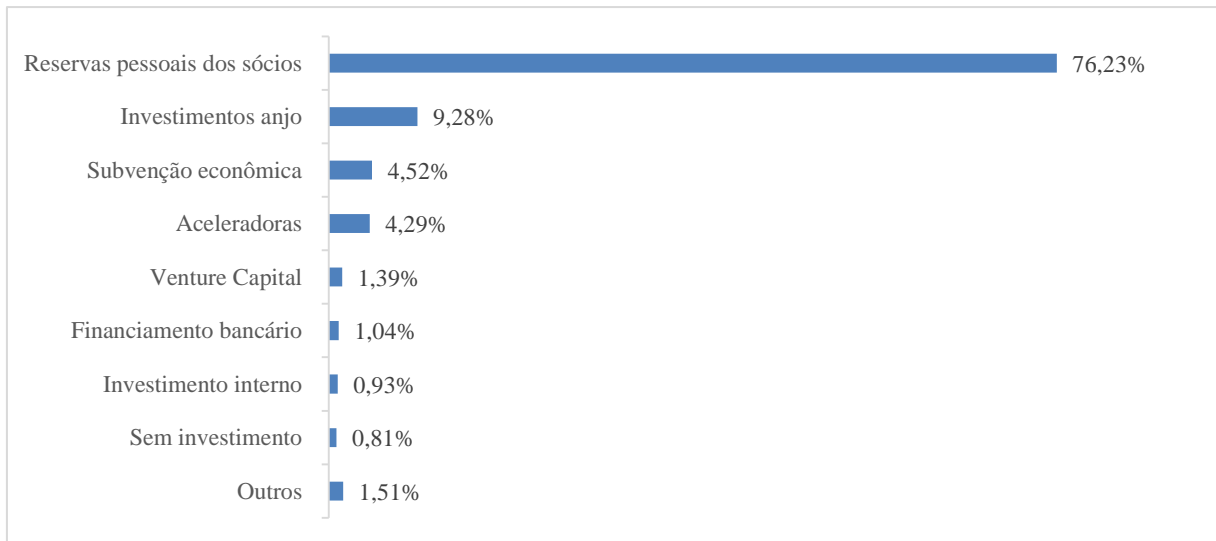
As incubadoras têm como premissa acompanhar um negócio desde o seu estágio inicial, auxiliando no seu desenvolvimento, mesmo antes da formalidade legal e da abertura para atuação no mercado. O apoio ocorre com conhecimentos e habilidades de gestão empresarial. O estudo de Anprotec e Sebrae (2016) destacou a importância desse tipo de mecanismo sob três aspectos:

- Contribuição ao Desenvolvimento Socioeconômico: esses negócios são importantes para a geração de renda e empregos, privilegiando a economia local, uma vez que a quase totalidade dos negócios incubados empregam e geram receitas no mercado onde foram incubados, com alta taxa de retenção.
- Contribuição ao Desenvolvimento de Empreendedores e Empreendimentos mais Sólidos e Inovadores: as empresas que passam por programas de incubação estão mais aptas a sobreviver no mercado de alta competição uma vez que, ao qualificar empreendedores e empreendimentos, as empresas graduadas possuem diferenciais competitivos que lhe proporcionam maior capacidade de sobrevivência ao longo do tempo.
- Contribuição à formação do ecossistema Empresarial: indicam que quando um empreendedor passa por um processo de incubação, mesmo que fracasse em sua ideia original, existe uma grande taxa de retorno desses indivíduos ao mercado com outras empresas, criadas a partir do conhecimento gerado no programa de incubação. (ANPROTEC; SEBRAE, 2016, p. 21).

Já as aceleradoras buscam empresas que tenham o potencial de rápido crescimento. São geridas por empreendedores ou investidores experientes que selecionam os negócios e efetuam capacitação por meio de mentorias. Por serem também de seu interesse, elas oferecem oportunidades de acesso a mercados, infraestrutura e serviços de administrativo, bem como apoio financeiro, que pode ser em troca de ações dos negócios selecionados (ANPROTEC; SEBRAE, 2016).

No Gráfico 7, fica demonstrado que mais de 76% das *startups* pesquisadas ainda estão sendo financiadas pelos seus sócios, e que os investidores-anjo, o apoio governamental e as aceleradoras estão aos poucos descobrindo os benefícios de investir nesse mercado. Nota-se que apenas 4,52% das *startups* possuem subvenção econômica, reforçando a ideia de que o acesso a programas governamentais não é fácil, em função do processo seletivo, uma vez que esses programas possuem critérios específicos sobre o tipo de inovação que desejam impulsionar.

Gráfico 7 – Fonte inicial de investimento



Fonte: ABStartup (2017).

O investimento em *startups* no Brasil ainda é incipiente para os respondentes da pesquisa ABStartup (2017). Entretanto, isso não quer dizer que o país não tenha um cenário promissor. Como demonstram as pesquisas da StartSE (2017), 60% dos investidores informaram já terem investido em de 1 a 5 empresas e que tais investimentos chegaram a montantes entre R\$ 100 mil e R\$ 1 milhão de reais, Na pesquisa da Mckinsey & Company (2019), o Brasil foi responsável por 70% das atividades de investimento privado na América Latina, totalizando US\$ 546 milhões em *venture capital* (capital de risco) no primeiro semestre de 2018.

Destacam-se os investidores-anjo como os mais comuns, eles são pessoas físicas que apoiam negócios com alto potencial de crescimento com seus recursos próprios¹⁵. Normalmente, o investidor-anjo é um profissional que tem experiência em gestão, além de uma rede de contatos capaz de contribuir com o desenvolvimento do empreendimento, por isso é conhecido como *smart-money*. Possui geralmente uma participação minoritária no negócio e atua como um mentor do empreendedor (ANJOS DO BRASIL, 2018).

A pesquisa da Mckinsey & Company (2019) ressaltou que os investimentos com investidores-anjo aumentaram no período entre 2011 e 2017, no percentual de 14% ao ano. Recentemente, foi aprovada a Lei Complementar nº 155/2016, que protege o investidor-anjo em relação a possíveis passivos que a *startup* possa contrair, facilitando ainda mais a

¹⁵ O investimento com recursos de terceiros é chamado de “gestão de recursos”. É efetivado por fundos de investimento e similares, sendo uma modalidade importante e complementar à de investimento-anjo, normalmente aplicado em aportes subsequentes (ANJOS DO BRASIL, 2018).

possibilidade de investir nos negócios inovadores.

Outras formas de investimento em *startups* são:

- i) *Private equity*, que pode ser traduzida como "Ativo Privado", uma modalidade de fundo de investimento que consiste na compra de ações de empresas que estejam em notável crescimento;
- ii) *Venture capital*, que diz respeito à capital de risco;
- iii) *Venture building*, modelo que mescla características de incubadoras, aceleradoras e *venture capital*, fornecendo todo o planejamento estratégico, a captação de recursos financeiros e humanos e a estrutura física. Tem como objetivo não apenas criar um produto, mas construir um negócio, e sua participação acionária pode chegar a até 80% da estrutura acionária na fase investida;
- iv) Capital semente (*seed capital*), o qual apoia negócios em estágio inicial. São financiamentos de longo prazo que têm sua origem em fundos de investimento. Depois do investidor-anjo, o *seed capital* é o tipo de investimento mais comum e pode aplicar até R\$ 5 milhões em negócios que estão em fase de desenvolvimento (STARTSE, 2018); e
- v) *Corporate Venture Capital (CVC)*, cuja essência é o investimento externo de grandes empresas em empresas menores, adquirindo suas ações e quotas. Essas empresas menores recebem tais aportes por serem especializadas ou inovadoras e, portanto, podem gerar vantagens específicas em relação ao mercado em que o investidor está inserido (RIECHE; FARIA, 2014).

Há, também, os programas públicos que financiam empreendimentos, tais como Finep, Startup Brasil, Inovativa Brasil, entre outros. Em Minas Gerais, tem-se o *Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development (SEED)*.

As modalidades de financiamento às *startups* são classificadas em Não Reembolsáveis e Reembolsáveis:

- i) Não Reembolsáveis: o recurso obtido não precisa ser devolvido e é disponibilizado através de editais específicos, por órgãos como: Finep, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq); e
- ii) Reembolsáveis: o recurso financeiro deve ser devolvido, mas é obtido em condições mais vantajosas do que aquelas praticadas normalmente pelas instituições financeiras, quando se trata de taxa de juros, carência e amortização dos financiamentos disponibilizados. Tais recursos têm valor a partir de R\$ 1 milhão,

com taxas a partir de 4% a.a. e não dependem de editais (SOGEDDEV, 2018).

A Finep, criada 1967, mas atuando com a modalidade de subvenção econômica a partir de 2006, é um programa do governo federal e enuncia ter como missão promover o desenvolvimento econômico e social do Brasil por meio do fomento público à Ciência, Tecnologia e Inovação em empresas, universidades, institutos tecnológicos e outras instituições públicas ou privadas.

Essa financiadora apoia projetos de Ciência, Tecnologia e Inovação, apresentados por Instituições Científicas e Tecnológicas (ICTs) nacionais, com recursos originados do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT), do Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações (Funntel) e de convênios de cooperação com ministérios, órgãos e instituições setoriais, informando que, de 1967 a 2017, cerca de 30 mil projetos foram impulsionados pela financiadora (FINEP, 2018). Nesse sentido, a Finep (2018) possui as seguintes modalidades de apoio: Financiamento Reembolsável e Financiamento Não Reembolsável a Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação, Subvenção Econômica e Operações de Investimento.

Já o BNDES dispõe de diversas linhas de financiamento e produtos para apoiar a inovação, mas, além delas, atua por meio de participação acionária e via fundos de investimento (BNDES, 2018).

No caso do CNPq, um dos programas pelos quais ele opera é o Start-Up Brasil, que, em relação a financiamentos, oferece até R\$ 200 mil em bolsas de pesquisa, desenvolvimento e inovação para profissionais indicados pelas *startups* (START-UP BRASIL, 2018).

O Start-Up Brasil, Programa Nacional de Aceleração de *Startups*, foi lançado em novembro de 2012 e é uma iniciativa do governo federal, criado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), com gestão da Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (Softex), e em parceria com aceleradoras, para apoiar as empresas nascentes de base tecnológica. O programa funciona por edições, com duração de um ano.

Em cada edição, são lançadas até duas chamadas públicas, uma para qualificar e habilitar aceleradoras e outra para a seleção de *startups*, com rodadas semestrais. Como resultado do programa, já foram apoiadas aproximadamente 229 *startups* no Brasil e no mundo, abrangendo 17 estados e 13 países (START-UP BRASIL, 2018).

O Inovativa Brasil é um programa gratuito de aceleração em larga escala para negócios inovadores de qualquer setor e lugar do Brasil, criado em 2013, realizado pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) e pelo Sebrae e com execução

da fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (Certi).

O programa oferece cursos de capacitação *on-line* em empreendedorismo inovador, mentorias individuais com investidores e executivos experientes e conexão com potenciais investidores, clientes e parceiros. Entre 2013 e 2018, mais de 740 *startups* de todas as regiões do país foram aceleradas pelo programa (INOVATIVA BRASIL, 2018).

Em Minas Gerais, o SEED é o programa estadual de incentivo à inovação e ao empreendedorismo criado e gerido pelo governo do estado. Esse programa existe desde 2013 e tem como objetivo, além de fomentar a inovação e o empreendedorismo, tornar Minas Gerais o maior polo de empreendedorismo tecnológico da América Latina. O Programa financia 40 *startups* por rodada, por um período de seis meses, as quais recebem capital semente de até R\$ 80 mil (SEED, 2018).

O grande desafio das *startups* é conseguir alcançar tais financiamentos, uma vez que a maioria deles demanda uma seleção rigorosa, que depende inclusive da temática de cada um e da forma como está sendo desenvolvida a inovação, sendo essa mais uma razão da necessidade de atenção à gestão dos negócios e à identificação do melhor caminho para se obter lucratividade.

2.4 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

Em um ambiente de competição, que é o mercado, as organizações buscam melhorar a forma como fazer as coisas, e fazem isso por meio de sua aptidão e métodos na tomada de decisão. Tal ambiente oferece uma definição de sucesso para elas, e essa definição se aproxima de sua habilidade para sobreviver e crescer (NELSON; WINTER, 1982).

A constante mudança no mercado empresarial requer o cuidado das organizações em relação às suas práticas administrativas. Acompanhar e ter a percepção do que mudou e do que é preciso alterar para que ela se mantenha no mercado é um trabalho que exige perspicácia e tempestividade. Assim surgem as estratégias, com seus diferentes focos e ações, na busca por posicionar e tornar a empresa competitiva no setor em que atua.

A utilização do termo estratégia empresarial ocorreu a partir do uso de seus conceitos em ambientes diferentes daqueles de sua origem, que era a área militar. Estratégia que, no grego “*strategia*”, quer dizer “comando ou ofício de um general”, surgiu da aglutinação “*strategos*” (general), formada por “*stratos*” (multidão, expedição, exército) mais “*agos*” (líder, chefe) e “*agein*” (comandar, liderar). O seu emprego em ambiente empresarial tem o mesmo intuito do original, ou seja, a elaboração de planos, padrões e formas de tomar

decisões de modo a maximizar os recursos que a empresa possui na busca por "conquistar o território", que é o mercado em que atua (TAVARES, 2010).

Para o cenário empresarial, a estratégia tem conceitos que são convergentes quando se trata de resultados. Todos eles remetem ao fato de que a empresa precisa ter planos e métodos que a façam sobressair no mercado. Autores como Ansoff (1969), Porter (1986), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), entre outros, deixaram registrados seus conceitos de estratégia.

Para Ansoff (1969), é um caminho para o novo, ou seja, uma transição do foi ou é para o que se pretende ser. Um fio condutor entre o passado e o presente. Porter (1986) destaca que estratégia é a busca de vantagem competitiva a partir do posicionamento da organização no setor econômico em que está inserida, através da melhor gestão da cadeia de valor.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) conceituam estratégia empresarial considerando ser algo mais abrangente e, para isso, destacam suas múltiplas abordagens. Os autores destacam cinco definições de estratégia: planos, padrões, posições, perspectiva e pretexto, sendo essa última a utilização de ações que possam confundir o concorrente no sentido de dar a entender algo que na verdade não é o que vai acontecer.

E, para Andrews (1971 *apud* KIECHEL III, 2011), a estratégia corporativa é onde são definidos os padrões de objetivos, propósitos, metas e planos para decidir em que ramo a empresa atua ou deseja atuar e que tipo de empresa é ou deseja ser, delimitando, assim, suas fronteiras do negócio e de atuação.

Pensar em estratégia como um processo que vai desde a escolha da missão até a obtenção de vantagem competitiva é importante, uma vez que a integração de mercados, tornando a competição um processo de escala mundial, força as empresas a observarem o que causa impacto em seus negócios e quais fatores se deve levar em conta para aumentar suas chances de sobrevivência, não só no curto, mas também no longo prazo. Nesse sentido, Porter (1980) descreve estratégia competitiva como o conjunto de ações (ofensivas ou defensivas) planejadas para enfrentar as forças competitivas do ambiente empresarial de modo a se manter em posição estratégica, quer seja impedindo que concorrentes ocupem seu espaço, quer seja administrando seus fornecedores e clientes a fim de minimizar o impacto deles em seus negócios. Com essas ações, é possível que haja a manutenção por um tempo maior do poder de mercado e, conseqüentemente, a obtenção de maiores lucros.

As mudanças ocorrem a todo instante e acompanhá-las é importante, mas pensar estrategicamente requer mais do que apenas seguir quem é pioneiro na inovação, pois isso pode se tornar um risco à continuidade do empreendimento. Assim, em um dado momento, é preciso que as empresas adotem a postura de agentes de mudanças, ou seja, de serem também

pioneiras. Schumpeter (1982), ao escrever sobre a inovação, já vislumbrava a geração de lucro através desse processo, buscando a otimização da forma de produzir, diminuindo custos e reavaliando a produção. Para o autor, inovar ao usar os recursos de maneira díspar da forma usual, fazendo diferentes combinações, através de novos materiais e novas tecnologias, assim, reinventando o fluxo de produção em substituição ao sistema antigo e promovendo a chamada “destruição criativa”, é a forma de se obter lucros excedentes.

Esse entendimento pode ser visto como uma estratégia de gestão, pois observar e atuar nas possibilidades de otimizar recursos humanos, estruturais e tecnológicos é tarefa para os gestores, assim suas estratégias devem ser bem elaboradas a fim de alcançar o que se pretende, uma vez que gerir eficientemente tornou-se uma das condições de permanência no mercado. O desempenho competitivo, portanto, não depende apenas de particularidades das empresas ou da tecnologia, mas, sim, do conjunto de aptidões e de ações conjuntas. Por isso, ao analisar a competitividade, é necessário pensar na influência das características setoriais e socioculturais existentes nas empresas e no ambiente em que estão inseridas (PETTIGREW; WHIPP, 1993).

Corroborando esse entendimento, Drucker (1999) descreve a Teoria de Negócios como uma estratégia de gestão que tem, na sua composição, as hipóteses das competências essenciais, que são aquelas necessárias para manter a liderança, destacando ser essa uma das razões pelas quais as empresas precisam construir essa estratégia de forma clara, consistente e válida. A Teoria se resume a três partes: i) hipóteses a respeito do ambiente: definem aquilo que uma organização é paga para fazer; ii) hipóteses a respeito da missão específica da organização: mostram como ela está fazendo diferença na economia e na sociedade em geral; e iii) hipóteses a respeito das competências essenciais: definem em que a organização precisa se superar para manter a liderança (DRUCKER,1999).

Tal teoria é individual de cada empreendimento e deve ser acompanhada atentamente para que não se torne obsoleta. Uma das formas de se verificar esse obsoletismo é estudar aquilo que acontece fora da empresa, especialmente os não clientes, ou seja, a competitividade perpassa pela análise do ambiente interno e externo à organização, de maneira que a mudança de cenário deve provocar também a mudança na estratégia utilizada (DRUCKER,1999).

As teorias sobre estratégias focalizam a explicação do desempenho superior de uma empresa para outra. As abordagens eram, até os anos de 1990, pela busca de posicionamento no mercado, e as estratégias procuravam uma adequação ao ambiente da indústria para tornar as empresas líderes de seus setores. Essa perspectiva foi defendida por Porter (1980, 1986,

1989, 1999), cuja análise é feita de fora para dentro (*outside-in*), voltada ao ambiente externo, retratando os efeitos da estrutura-conduta-desempenho (TEIXEIRA, 2014).

Nas palavras de Porter (1999, p. 24), há uma influência externa, que é coletiva, de cinco forças, que “determina, em última instância, as perspectivas de lucro do setor”. Essas forças são: a rivalidade entre concorrentes, a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores e dos clientes e a ameaça de produtos substitutos.

O autor esclarece que rivalidade no ambiente empresarial significa disputa por poder de mercado. Aquele que tem mais força competitiva determina a rentabilidade de um setor. Porter (1999) ressalta que uma empresa que não se sente ameaçada por entrantes em potencial terá baixos retornos caso não seja confrontada com um produto substituto superior ou de custo mais baixo. São exemplos de altos níveis de rivalidade em um setor a utilização de disputa nos preços, os lançamentos frequentes de novos produtos, as campanhas publicitárias acirradas, entre outros. Assim, a função do estrategista é entender os fatores que determinam as particularidades dessa rivalidade e buscar atuar de modo a manter a empresa na melhor posição possível e influenciar o setor em favor dela.

Quanto à ameaça de novos entrantes, eles vêm para o mercado com a vontade de conquistá-lo e, por isso, trazem novas capacidades, incomodando, assim, as empresas já estabelecidas. Se existem barreiras altas à sua entrada e forte resistência daqueles que já fazem parte do mercado, essa ameaça não terá tanto impacto, pois esses entrantes podem entender que não há espaço para eles. Porter (1999) destaca seis formas de criação de barreiras de entrada:

1. Economia de escala: acontece quando o aumento na produção diminui o custo médio do produto. É quando há uma reorganização do processo produtivo com o intuito de reduzir os custos por unidade, sendo, portanto, uma relação não proporcional entre os custos médios dos produtos e o volume de produção. Nesse caso, a barreira aos entrantes seria a condição de custos maiores do que os já estabelecidos.
2. Diferenciação de produto: se há lealdade dos clientes a uma marca em função das peculiaridades do produto, do serviço prestado, do pioneirismo no setor e da propaganda, para os novos entrantes conquistá-los, provavelmente, serão necessários altos investimentos, tornando-se uma barreira.
3. Exigências de capital: também representa uma barreira de entrada a necessidade de altos aportes de capital. Tais exigências podem ocorrer em função do investimento em estrutura física, mas também para conceder créditos a clientes, absorver

prejuízos iniciais, entre outras situações.

4. Desvantagens de custo, independentes do tamanho: efeitos das curvas de aprendizagem e de experiência em função do tempo de existência no mercado, acesso a matérias-primas e ativos com melhores preços, subsídios governamentais, localização privilegiada, patentes e tecnologia exclusiva são considerados barreiras à entrada pela dificuldade de acesso imediato a tais recursos.
5. Acesso a canais de distribuição: a limitação dos canais de distribuição do produto e o grau elevado de utilização deles pelos atuais concorrentes são considerados barreira à entrada, uma vez que os novos entrantes terão que ter maior esforço para conseguir distribuir seus produtos ou serviços.
6. Política governamental: as normas impostas pelo governo podem indiretamente representar uma barreira de entrada, uma vez que a regulação de determinadas atividades pode requerer autorizações que demandam tempo e dinheiro e ou até mesmo restrições de acesso a elas.

Ainda sobre o assunto das cinco forças, tem-se o poder de negociação dos fornecedores e clientes. Os fornecedores exercem influência no setor quando são capazes de aumentar o preço ou diminuir a qualidade do produto ofertado e os participantes do setor não têm outro fornecedor para atendê-lo, diminuindo, assim, a rentabilidade quando não se consegue compensar os aumentos dos custos em seus preços. Já o poder de negociação dos clientes ocorre, por exemplo, quando eles compram em grandes volumes e os produtos adquiridos são padronizados, ou seja, sem diferenciação. Nesses casos, os clientes podem influenciar o setor a baixar preços ou ofertar produtos com maior qualidade (PORTER, 1999).

E, por fim, a ameaça de produtos substitutos exerce influência no setor quando impõe um teto aos preços, limitando o seu potencial. Se os produtos substitutos são atraentes considerando preço-desempenho, mais força eles terão frente aos participantes do setor que estiverem sendo inseridos (PORTER, 1999).

O autor deu ênfase à análise das oportunidades e ameaças de uma empresa em seu ambiente competitivo. Destacou que o cerne da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição e que a empresa deve investigar quais são seus pontos fortes e fracos de maneira a aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças identificadas. Assim, o desenvolvimento do ambiente de negócios, com suas estruturas complexas, bem como as rápidas mudanças ambientais, provoca nas organizações a busca por estratégias para superarem os desafios que se apresentam (PORTER, 1999).

Barney (1991) criticou o modelo de Porter (cabe lembrar que, desde 1980, Porter já

escrevia sobre o poder das cinco forças) ao ponderar que a análise, como foi elaborada, parte do pressuposto de que as empresas dentro de uma indústria (ou firmas dentro de um grupo estratégico) são iguais em termos de recursos estratégicos relevantes e que, caso exista heterogeneidade entre as empresas, essa será de curta duração, porque tais recursos são móveis, ou seja, podem ser comprados e vendidos no mercado empresarial. Barney defende que os recursos são idiossincráticos em empresas e muitos deles não podem ser perfeitamente móveis.

O que se sabe é que, até os anos de 1960, a maioria dos estrategistas utilizavam algum tipo de análise de custos como forma de avaliar as posições competitivas, mas, a partir dos anos 1970, à medida que passaram a prestar mais atenção aos clientes, essa postura foi reconsiderada, pois perceberam que obter custos baixos e oferecer preços baixos aos clientes nem sempre era a melhor maneira de concorrer. Entenderam que era preciso diferenciar na forma de ser competitivo, possibilitando que a empresa pudesse cobrar um preço maior, melhorando a *performance* dos clientes ou diminuindo outros custos que possuíssem (GHEMAWAT, 2000).

Há, portanto, uma complexidade na criação e implementação de uma estratégia, em virtude da diversidade de possibilidades existentes, no que diz respeito à escolha entre atuar de maneira defensiva e manter ou ampliar o escopo corporativo. Além disso, para escolher o melhor método, é preciso considerar o dispêndio de tempo e dinheiro com a implementação, além do controle que gerará para a operação (ROCHA, 2006).

Toda essa complexidade reforça o destaque dado, desde 1959, por Penrose (2006) à importância de se estudar sobre o crescimento das “firmas”, pois elas são consideradas instituições complexas que influenciam a vida econômica e social de diversas maneiras através de suas várias atividades e são geridas por inúmeras decisões racionais que sofrem influências individuais e coletivas.

A autora salienta que existem interstícios de oportunidades deixados pelas grandes empresas em função de não percepção de outras atividades que lhes proporcionam maiores lucratividades, e são nessas lacunas que as pequenas empresas são criadas. Quando seus gestores percebem as oportunidades e traçam planos para aproveitá-las, elas podem se tornar grandes. Caso contrário, sem a percepção correta do gestor, pode não haver uma ação tempestiva, e tais empresas permanecem pequenas ou podem deixar de existir.

Então, administrar requer desenvolver aptidões de modo a atender vários requisitos exigidos pelas partes interessadas nos negócios (*stakeholders*), buscando suprir suas intenções e expectativas. A visão de Gonçalves (2008) é a de que o sucesso das empresas numa

economia globalizada não depende apenas de se ter muitos recursos ou ser de grande porte. O que de fato contribui para o sucesso é agilidade e flexibilidade com que a empresa oferece produtos e serviços inovadores e percebe nichos novos ou específicos que atendam à necessidade dos clientes.

Assim, a construção de cenários de tendências para estudo de qual é a melhor decisão a ser tomada naquela circunstância torna-se a materialização da estratégia. Planejar e desenvolver a escolha feita, levando em consideração a combinação de tempo, risco, recursos e habilidades disponíveis e que sejam compatíveis com a visão e missão que se projetou, faz parte do trabalho de construção e estudo da melhor estratégia (TAVARES, 2008).

Por isso, entender sobre estratégia é salutar para a identificação da melhor escolha com os dados que se apresentam. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), existem 10 escolas do pensamento estratégico: a escola do *Design*, a de Planejamento, a de Posicionamento, a Empreendedora, a Cognitiva, a de Aprendizado, a Escola de Poder, a Cultural, a Ambiental e a de Configuração. As escolas de *Design*, Planejamento e Posicionamento orientam como se deve estabelecer as estratégias, apresentando a estrutura básica para tal, ou seja, tratam da concepção delas, sendo, portanto, prescritivas. As demais escolas têm seu foco menos na sistematização e mais em como de fato as estratégias são formuladas, e são classificadas como descritivas. Por exemplo, a escola cognitiva, que, considerando o fato de que pessoas desenvolvem ideias, estuda a mente dos estrategistas através das mensagens da psicologia cognitiva.

A essência da escola do Aprendizado é a de que não é possível desenvolver estratégias claras de uma única vez pela complexidade do mundo, assim ela acontece “[...]em passos curtos enquanto a organização se adapta ou ‘aprende’” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 21).

Já a escola do Poder busca entender como as negociações ocorrem, tanto no ambiente interno quanto no externo da organização, percebendo seus conflitos e a maneira de resolvê-los. Estudar a estratégia a partir da cultura de uma entidade é o que propõe a escola Cultural, observando os aspectos de cooperação e coletividade dos agentes. Ela tem como premissas que:

1. A formulação da estratégia é um processo de interação social baseado nas crenças e interpretações comuns aos membros da organização.
2. Um indivíduo adquire estas crenças por meio de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito ou não verbal, embora seja às vezes reforçado por uma doutrinação mais formal.
3. Portanto, os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras.

4. Em consequência disto, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo enraizada nas intenções coletivas (não necessariamente explicadas). Isto se reflete nos padrões e pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Portanto, a estratégia é mais bem descrita como deliberada (mesmo que não plenamente consciente).
5. A cultura e, em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente; na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 256).

Em sentido contrário ao da escola cultural, a escola Ambiental busca, no ambiente externo com suas pressões, a verificação de como as estratégias são formuladas. Por fim, a escola da Configuração, segundo os autores, é aquela que combina todas as outras para formulação da estratégia, em busca de integração, agrupando o processo de formulação das estratégias e seu conteúdo, as estruturas organizacionais e seus contextos em momentos e eventos distintos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Cada uma das escolas acima possui pontos críticos, segundo os próprios autores, e a observação do que cada uma delas tem de melhor é que deve ser considerada para elaborar uma estratégia que defina onde a empresa atua ou deseja atuar e que tipo de empresa é ou deseja ser, conforme salientado também por Kiechel III (2011).

Portanto, o que uma empresa faz para dominar o mercado em que atua, e o que os concorrentes fazem para imitar tal atuação, é o que determina o seu desempenho no setor. O processo de estratégia passa por responder a essas questões, e a resposta propriamente dita é a estratégia utilizada pela empresa (BARNEY; HESTERLY, 2011).

E, se a utilização da estratégia é uma busca por vantagem competitiva, essa é alcançada, segundo Barney e Hesterly (2011), quando a empresa é capaz de gerar valor econômico maior do que seus concorrentes, sendo valor econômico a diferença entre os benefícios percebidos pelos clientes na compra de produtos e o valor de custo econômico total gerado por eles, portanto quanto maior essa diferença, mais vantagem competitiva uma empresa possui. Tais vantagens podem ter fontes distintas, a Estratégia no nível de negócio, como redução de custos ou percepção de valor pelo mercado, ou a Estratégia no nível corporativo, através de integração vertical, alianças estratégicas, diversificação e fusões e aquisições. Elas, as vantagens, podem também ser temporárias ou sustentáveis, dependendo do tempo que conseguem se manter. Ademais, existem empresas que têm a mesma vantagem competitiva que suas rivais, e, nesse caso, possuem a chamada paridade competitiva, e, contrário a isso, estão aquelas que operam em desvantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Outra questão ressaltada pelos autores é que a mudança tecnológica é uma

oportunidade, como, por exemplo, a criação de novos produtos, mas também pode ser vista como uma ameaça, em função da necessidade de um intenso trabalho de se pensar as estratégias tecnológicas para explorar tais inovações. Barney e Hesterly (2011) destacam, também, que as tendências demográficas, os ciclos de negócios e as condições legais e políticas precisam ser considerados na formulação estratégica.

Ao se conhecer idade, gênero, renda, etnia, cultura, entre outras características do público-alvo, a assertividade em termos de produto e serviços para ele é maior. Já sobre os ciclos de negócios, a influência das condições econômico-financeiras do país deve ser considerada, uma vez que são comuns períodos de relativa prosperidade, pouca prosperidade e recessão, podendo atingir, inclusive, períodos de depressão, sendo necessárias ações distintas para cada situação de mercado e, por fim, observação dos impactos positivos ou não das definições de condições legais e políticas, além dos acontecimentos internacionais que também podem interferir nesse ambiente (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Para os autores, da mesma maneira que o ambiente externo, ou seja a estrutura do setor, oferece ameaças aos negócios, ele também proporciona oportunidades. O Quadro 1 demonstra tal situação.

Quadro 1 – Estágio do setor e melhor estratégia a ser utilizada

Estágio do setor	Oportunidade (Melhor Estratégia)
Fragmentado (operam muitas empresas pequenas e médias e não há um líder)	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação, ou seja, tornar-se líder do setor.
Emergente	<ul style="list-style-type: none"> • Pioneirismo: ser o primeiro permite ajudar a estabelecer as regras do setor e criar uma estrutura que lhe seja benéfica. Isso pode ocorrer se for líder em tecnologia, possuir ativos estrategicamente valiosos ou ser criador de custos de mudança para o consumidor, fazendo com que o cliente, por alguma razão, tenha dificuldade em mudar para o concorrente.
Maduro	<ul style="list-style-type: none"> • Refinamento do produto, investimento em qualidade de serviço e inovação nos processos.
Em declínio	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança: com o objetivo de facilitar a saída de empresas com menores chances de sobrevivência. Uma das formas de fazer isso é adquirindo essas empresas e desativando suas linhas de produção, de modo que, ao passar a crise, como líder, deterá uma boa parcela do mercado; • Atuação em um nicho específico: a retomada de foco em atividades específicas para criar um ambiente com menos empresas competindo, portanto, menos susceptíveis à crise do mercado; • Estratégia de colheita: que é sair do setor de forma longa, sistemática e gradual; ou • Estratégia da alienação: que é sair mais rapidamente possível do setor que, após análise dos gestores, foi considerado sem possibilidade de geração de lucros.

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Barney e Hesterly (2011).

Percebe-se, enfim, que a estratégia está relacionada à forma como serão decididas as questões importantes na organização, ou seja, cuidar daquilo que é relevante, e que, para a formulação e a implantação de uma estratégia, é preciso considerar questões de grande alcance, tais como, fronteiras da empresa, análise de mercados e da concorrência, posicionamento e dinâmica e organização interna (BESANKO *et al.*, 2012).

Questões microeconômicas, como custos econômicos irrecuperáveis, curva da oferta e demanda, elasticidade do preço, custo marginal da organização e ponto de equilíbrio, também são importantes na análise para que a empresa defina sua estratégia e seja competitiva. Destaca-se, ainda, o impacto relacionado à decisão sobre produção em economia de escala ou de escopo, dando a devida atenção às gerências nesse processo, a fim de se evitar problemas organizacionais decorrentes de agência e coordenação, conforme Besanko *et al.* (2012).

Outra constatação desses autores é que as aplicações sólidas de princípios estratégicos são evidenciadas em empresas bem-sucedidas ao longo da história, embora tenha havido, nos últimos anos, grandes mudanças no ambiente de negócios. Besanko *et al.* (2012, p. 135) destacam ainda que “uma perspectiva histórica demonstra que apesar de a natureza dos negócios ter mudado drasticamente desde 1840, as empresas bem-sucedidas sempre aplicaram princípios consistentes às suas condições de negócios”.

Teixeira (2014) defende que, quando se está elaborando as estratégias, as empresas e seus dirigentes precisam ter uma comunicação comum, clara e adequada sobre os interesses envolvidos no negócio para maximizar a possibilidade da tomada de decisão mais acertada e que os modelos de negócios permitem essa interlocução, por serem considerados como ferramentas que facilitam o entendimento e a lógica de uma organização.

O autor ressalta que a diferenciação e o entendimento do que seja estratégia e modelo de negócios se misturam, causando por vezes uma confusão semântica entre os conceitos e a aplicação deles, e, assim, esclarece que a estratégia é a aspiração da empresa, e o modelo de negócios é operacionalização dessa aspiração.

2.5 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO BASEADAS NA TEORIA DE RECURSOS E O MODELO VRIO

Para Tigre (2006), são quatro os conceitos complementares de estratégia competitiva, os dois primeiros têm o ambiente externo como alvo principal do estudo das estratégias e os outros dois destacam o ambiente interno como fonte de elaboração dela e geração de lucros.

Para o autor, o primeiro conceito foi apontado por Porter (1980), já relatado nesse

estudo, está relacionado à estrutura-conduta-desempenho e às cinco forças que interferem nesse processo, sendo que quatro delas dizem respeito ao ambiente externo e uma, à rivalidade, e trata da comparação do desempenho da própria empresa em relação ao de seus concorrentes.

O segundo conceito dispõe sobre as novas teorias da organização industrial e a teoria de jogos, segundo as quais o movimento estratégico da empresa visa influenciar o comportamento de outros agentes do mercado e, se bem-sucedido, influenciará ou deterá a ação de um competidor.

Em contraponto às duas primeiras abordagens, a Visão Baseada em Recursos (VBR), terceiro conceito descrito por Tigre (2006), preceitua que os recursos específicos disponíveis na empresa têm maior atenção, ou seja, ela enfatiza o ambiente interno da organização em vez da posição no mercado.

A Visão Baseada em Recursos foi proposta inicialmente por Penrose (1959), seguida por Wernefelt (1984), que desenvolveu a ideia sobre o assunto e obteve destaque no trabalho de Barney (1991), no artigo “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”, como base para vantagem competitiva, sendo transformada, em 2007, em Teoria Baseada em Recursos. Essa teoria propõe uma alternativa a ser considerada complementarmente à análise anterior, em que as estratégias devem ser elaboradas a partir dos recursos e das capacidades internas da organização (*inside-out*) em vez do foco no produto, como acontecia, além de sugerir analisar a relação entre as características internas de uma empresa e seu desempenho (BARNEY, 1991, 2007; GHEMAWAT, 2000; BARNEY; HESTERLY, 2011).

O quarto e último conceito de Tigre (2006) é uma variante do enfoque baseado em recursos, que, segundo o autor, foi proposta por Teece, Pisano e Shuen (1997) e dispõe sobre o conceito de capacidades dinâmicas, cuja diferença da abordagem de recursos é a ênfase na criação de novas capacidades em vez de exploração dos recursos existentes, destacando que o desenvolvimento ocorre através de aprendizado social e coletivo da empresa.

O foco deste estudo será o terceiro conceito descrito por Tigre (2006), ou seja, a Teoria Baseada em Recursos. Tal teoria foi escolhida por sua crescente inserção em pesquisas relacionadas a diversos segmentos, o que despertou a intenção de aplicá-la em *startups*. Dessa forma, discorrer-se-á sobre o tema, resgatando os achados sobre o assunto para melhor entendimento da Teoria.

Penrose, em 1959, em sua obra “*The theory of the growth of the firm*”, já escrevia sobre a RBT e declarava que a firma é mais do que uma unidade administrativa, citando que a dimensão adequada do tamanho da organização perpassa pela proporção dos recursos

produtivos que ela detém e emprega, “é um conjunto de recursos produtivos cuja disposição entre diversos usos e através do tempo é determinada por decisões administrativas” (PENROSE, 2006, p. 61). A autora dizia, ainda, que as empresas desenvolvem capacidades únicas ou recursos quando criam produtos únicos, pois, nesse caso, seria necessário investir em pesquisa e desenvolvimento, o que resulta em ampliação do conhecimento delas.

Hall (1992) salientava que a empresa deveria se ocupar de produzir informação/conhecimento, além da produção de dinheiro/lucro, uma vez que, adquirindo o *know-how* ao longo de suas atividades, tornava mais assertiva a escolha da estratégia pela busca da competitividade.

Percebe-se que David Ricardo, com seus estudos, em 1817, já evidenciava a visão baseada em recursos quando descrevia sobre as terras e seus proprietários. Descrevia que alguns terrenos eram mais férteis que outros e, portanto, davam ao seu dono a vantagem de possuí-los, uma vez que para cultivá-los ele teria custos menores ou ao arrendá-los cobraria valores maiores em função desta característica (FERREIRA; GONÇALVES, 2008; BARNEY; HESTERLY, 2011).

O entendimento de que recursos internos são base para vantagens competitivas também foi estudado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), autores que descreveram as dez escolas do pensamento estratégico e classificaram a Teoria Baseada em Recursos como integrante da escola cultural. Esses autores, por meio dos estudos de Wernerfelt (1984) e Prahalad e Hamel (1998), entenderam que tal teoria enfatiza a origem das capacidades na evolução da organização, portanto, em sua cultura. Eles citaram, ainda, que a abordagem de capacidades dinâmicas (vertente da Teoria Baseada em Recursos) tem maior aderência à escola de aprendizado, em razão de seu desenvolvimento ser por meio de um processo de aprendizado estratégico. Destacaram que a empresa é um pacote de recursos que ela mantém, renova e molda, além de juntar o lado econômico ao social.

O entendimento de que as empresas são heterogêneas no que diz respeito aos recursos estratégicos que elas controlam, ou seja, algumas podem ser mais eficientes do que outras no setor em que atuam, pode estar relacionado ao fato de que “recursos e capacidades” são os ativos tangíveis e intangíveis que elas controlam e usam para criar e colocar em prática as suas estratégias. Além disso, somente ter recursos não é suficiente, pois é preciso ter barreiras (limites *ex ante* à competição) que detenham ou impeçam a obtenção desse mesmo recurso pelos concorrentes bem como aquelas que dificultem a completa imitação caso o recurso seja obtido (limites *ex post* à competição) (WERNEFELT, 1984; PETERAF, 1993; PENROSE, 2006; BARNEY; HESTERLY, 2011).

Entende-se recurso como ativos (tangíveis e intangíveis) que a empresa detém, e capacidades sendo a forma como trabalha os recursos. Quanto aos recursos tangíveis, Burlamaqui e Proença (2003) descreveram que são aqueles que podem ser identificáveis de forma objetiva, são mais fáceis de avaliar e pouco somam para a vantagem competitiva de uma empresa, por poderem ser adquiridos facilmente por outras empresas.

Já os recursos intangíveis, segundo os autores, possuem identificação e mensuração mais difíceis e conseguem suportar ou não a competitividade da empresa no mercado. Ademais, a sua origem é difícil de ser compreendida, razão pela qual a imitação pelos concorrentes é limitada.

Tais recursos são: capital financeiro, físico, humano e organizacional. O capital financeiro está relacionado às fontes de dinheiro que a empresa possui, sejam recursos próprios (capital dos acionistas), de terceiros (empréstimos) ou gerados pela própria empresa (reinvestimento de lucros).

O capital físico ou material diz respeito à tecnologia (fábrica, equipamentos, localização geográfica, recursos de solos e naturais e acesso a matérias-primas), sendo alguns de uso rápido e outros de uso durável, e podem ser adquiridos no mercado ou produzidos pela própria empresa, chamados também de cultura material (PENROSE, 2006; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; BARNEY; HESTERLY, 2011).

O recurso de capital humano (mão de obra qualificada ou não), utilizado na execução das diversas atividades da empresa, em âmbito administrativo, comercial, financeiro, jurídico etc., diz respeito também à experiência, ao juízo, à inteligência, ao relacionamento, às ideias dos gestores e ao treinamento dos trabalhadores. Alguns recursos de capital humano representam um investimento da empresa cuja saída pode causar uma perda em função do conhecimento que possuem e levam consigo (PENROSE, 2006; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; BARNEY; HESTERLY, 2011).

E, por fim, o capital organizacional trata da estrutura e do planejamento formal e informal da empresa, do controle de sistemas coordenados bem como das relações informais entre grupos dentro da empresa e dela com outras existentes no seu ambiente (PENROSE, 2006; BARNEY; HESTERLY, 2011).

Nesse contexto, para Barney (1991) e Barney e Hesterly (2011), as empresas que conseguem desenvolver características que nenhuma outra consiga imitar, ou leve um tempo maior para fazê-lo, passam a ter uma vantagem competitiva sobre as demais, que é evidenciada ao se implementar uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada ao mesmo tempo por concorrentes atuais ou potenciais. A vantagem

competitiva sustentável está relacionada às estratégias de longo prazo que devem direcionar para resultados duradouros, cuja evidência é a não implementação simultânea por concorrentes atuais ou potenciais ou outras empresas não conseguirem duplicar os benefícios gerados pela estratégia, ou seja, o tempo para a duplicação pelos concorrentes é que é considerado tempo de vantagem competitiva e não os anos de calendário, como ressaltam os autores.

A análise de Barney e Hesterly (2011) considera quatro indicadores de potencialidade dos recursos que uma empresa possui, denominado de Modelo VRIO, cujos atributos são: valor, raridade, imitabilidade imperfeita e organização. Cabe lembrar que, na versão inicial de seus estudos, Barney (1991) contemplava no modelo o item substituíbilidade ao invés de organização. O modelo era, então, denominado VRIS: valor, raridade, imitabilidade imperfeita e substituíbilidade. Por entender que a substituíbilidade, de certo modo, estava inserida no atributo imitabilidade imperfeita e que a organização funciona como um sistema que utiliza todos os demais atributos, portanto muito importante no processo, o autor optou por aperfeiçoar o modelo para incluir a organização, divulgar o que atualmente é conhecido como VRIO, e, em 2007, elevar a antiga Visão Baseada em Recursos para Teoria Baseada em Recursos. Nesse ponto, o papel do gestor na criação e evolução da firma foi destacado como o condutor que, através da elaboração de estratégias, utiliza de forma apropriada os recursos que a firma possui.

A teoria descreve cada atributo explicando a sua função e a forma de reconhecê-lo. Assim, o indicador valor é descrito como sendo algo que permita explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça externa, e as empresas que conseguem fazê-lo possuem recursos internos valiosos. Como dito anteriormente, essa identificação não é fácil, considerando todos os detalhamentos operacionais inerentes aos negócios, por isso Barney e Hesterly (2011) descreveram possibilidades de se conseguir avaliar as empresas sob essa ótica.

A análise perpassa pelo impacto do uso dos recursos nas receitas e custos. Segundo os autores, quando bem utilizados, normalmente, as empresas “[...] veem um aumento em suas receitas líquidas ou um decréscimo em seus custos líquidos, ou ambos” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 62). Para os autores, é possível materializar tal situação através da análise da cadeia de valor, podendo obter diferentes conjuntos de recursos, até em empresas de mesmo setor, uma vez que cada uma delas emprega seus recursos de forma diferente ao elaborar suas estratégias, entendendo como cada atividade afeta os recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais.

Cadeias de valor genéricas foram sugeridas para tentar auxiliar na análise do valor dos

recursos, a exemplo da elaborada pela consultoria Mckinsey & Company com seis atividades distintas: desenvolvimento tecnológico, *design* de produto, manufatura, *marketing*, distribuição e serviços. A outra sugestão é a de Porter (1989), que separou as atividades em duas categorias: atividades primárias e de suporte. As primárias abrangem logística interna (compras, inventário etc.), produção logística externa (armazenamento e distribuição), vendas e *marketing* e serviços (suporte ao distribuidor e atendimento ao consumidor). As atividades de suporte são: infraestrutura (planejamento, finanças, serviços de informação e jurídicos), desenvolvimento tecnológico (P&D e *design* do produto) e administração e desenvolvimento de recursos humanos (PORTER, 1989; BARNEY; HESTERLY, 2011).

Quanto à raridade, Barney e Hesterly (2011) descrevem que, se o valor que a empresa identificou que possui é de fácil acesso a seus rivais, ele não é raro. E, nessa situação, embora tendo recursos valiosos, a empresa consegue apenas ter uma paridade competitiva que não dá a ela uma vantagem, e sim a condição de se manter no mercado que atua. Mesma situação se aplica à imitabilidade, pois, se há dificuldade de imitação pelos concorrentes, ou seja, a imitabilidade imperfeita, a empresa terá uma vantagem competitiva sustentável no setor que atua, do contrário terá apenas a paridade já citada.

Que dificuldades existem para que os rivais consigam imitar seus concorrentes? O que torna esse processo tão custoso? Os autores citam quatro situações que respondem a essas perguntas:

- Condições históricas únicas: obtenção de um recurso único em virtude de suas habilidades de negociação e do tempo de existência, ou seja, a história da empresa, permitindo o desenvolvimento de criação de valor que, de algum modo, é única a ela, cuja situação não pode ser vivenciada pelo seu concorrente ou, no mínimo, é muito custosa a ele, a exemplo da compra de um terreno a um preço baixo no passado, mas que na atualidade é custoso ao seu concorrente.
- Ambiguidade causal: normalmente diz respeito a recursos que dependem de vários fatores inter-relacionados para sua construção, assim, se o concorrente não sabe ao certo o que possibilita a empresa ter a vantagem competitiva, é difícil para ele imitá-lo. Se houver uma compreensão imperfeita do vínculo entre os recursos controlados por uma empresa e as vantagens competitivas dela, mais difícil será sua imitação. Sobre esse assunto, o raciocínio de Connor (2002) é que a ambiguidade causal remete a uma condição em que os gestores de sucesso não têm certeza de que estão fazendo certo. E é por essa razão que os conhecimentos de ligações causais dos recursos com o desempenho não são integralmente repassados entre as

empresas.

- Complexidade social: quando o envolvimento de relações interpessoais, a confiança e a cultura são os geradores de vantagem competitiva e podem, em conjunto com a ambiguidade causal, dificultar também a imitação.
- Patentes: esse pode ser restrito a alguns setores, a exemplo do farmacêutico.

O último atributo do modelo é a organização. Para Connor (2002) e Barney e Hesterly (2011), para aproveitar o potencial de geração de vantagem competitiva de recursos raros, valiosos e difíceis de imitar, a empresa deve estar devidamente organizada de forma a explorá-los, devendo combinar ativos estratégicos com relacionamentos sinérgicos. Connor (2002) destaca que, mesmo havendo ativos, se a disposição organizacional não for apropriada ou não houver consciência gerencial, a exploração da vantagem não ocorrerá.

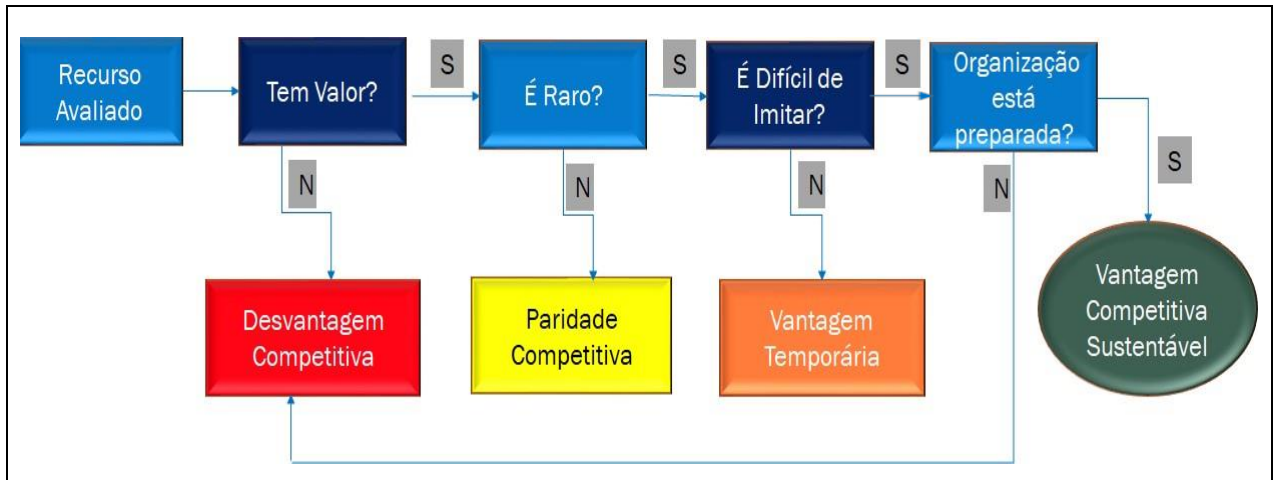
A forma hierárquica da organização deve ser definida claramente de maneira que todos os envolvidos saibam a quem se reportar, o que Barney e Hesterly (2011) chamaram de Estrutura Formal de Reporte. Os sistemas de controle gerencial devem ser eficientes o bastante para assegurar que os gerentes estão seguindo as determinações estratégicas, ou seja, os acionistas conseguem acompanhar o que está sendo feito a partir dos controles gerenciais formais e dos relatórios emitidos a partir deles. Os autores descrevem também sobre os controles gerenciais informais, em que se verifica a cultura da empresa, incluindo a intenção dos empregados em monitorar o comportamento uns dos outros. Outra ação que permite à organização explorar o máximo de recursos que possui diz respeito à política de remuneração que incentive os empregados a cumprir as determinações dos gestores e, assim, utilizar adequadamente os recursos que lhe são entregues.

Dessa forma, os sistemas internos de controle de gerenciamento da empresa, seus processos de negócios, além de sua equipe devem ser incentivados a concentrarem os seus esforços na exploração dos recursos com o intuito de maximizar seus benefícios para a organização. Por todas essas questões é que o atributo organização é considerado como um recurso diferenciado, pela razão de ser o que possui o aspecto intangível mais consistente (GONÇALVES; COELHO; SOUZA, 2011).

O Modelo VRIO busca, portanto, analisar se cada recurso da organização, dentro dos conceitos já descritos, gera vantagens sustentáveis, uma vez que algumas empresas, embora tenham tais recursos, podem não ter as vantagens advindas deles por não cumprirem os requisitos descritos por essa teoria.

O fluxograma da Figura 4 demonstra a forma de fazer essa análise.

Figura 4 – Fluxograma do Modelo VRIO



Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Barney e Hesterly (2011).

O Modelo VRIO é uma das maneiras utilizadas para identificar as implicações competitivas dos recursos que a empresa possui, atestando se lhe conferem vantagem competitiva, além de demonstrar que é a junção de alguns fatores que permite tal situação. Ou seja, se o recurso analisado tem valor, é raro, é difícil de imitar e a organização está preparada para explorá-lo, ele é fonte de vantagem competitiva sustentável. Se não tem valor, a empresa está numa situação de desvantagem competitiva. Se tem valor, mas não é raro, ela somente terá uma paridade competitiva, uma vez que seus concorrentes têm fácil acesso ao recurso. Se tem valor, é raro e não é difícil de imitar, a organização terá uma vantagem competitiva temporária, que durará até o momento em que os concorrentes conseguirem imitá-la. E, por fim, se tem valor, é raro, difícil de imitar, mas a organização não sabe explorá-lo, ela estará na mesma condição daquela empresa que não tem nenhum recurso valioso, ou seja, em desvantagem competitiva.

Barney e Hesterly (2011, p. 80) destacaram que “a autonomia dos empregados, a cultura organizacional e o trabalho em equipe são não só valiosos como também podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável”. Contudo, os autores ressaltaram que, se houver conflito entre os recursos raros, valiosos, e difíceis de imitar com sua organização, ela deverá ser alterada.

Assim, não basta apenas possuir o recurso, é preciso desenvolver a habilidade de criar a estratégia que permita usá-lo de maneira eficiente. É preciso que sejam desenvolvidas as capacidades necessárias à exploração máxima desses recursos, e isso perpassa pela observação das mudanças ocorridas no ambiente que irão interferir nas atividades da empresa e refletirem em sua lucratividade, buscando neutralizá-las através das experiências individuais e coletivas.

A forma de conduzir a análise baseada em recursos e mensurá-la foi proposta por Barney e Hesterly (2011, p. 64) por meio de algumas perguntas sobre os atributos, que são:

1. **Valor:** O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
2. **Raridade:** O recurso é controlado atualmente apenas por um número pequeno de empresas concorrentes?
3. **Imitabilidade:** As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
4. **Organização:** As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?

Gonçalves, Coelho e Souza (2011), ao analisarem a proposta elaborada por Barney e Hesterly (2011), propuseram acrescentar à análise elementos que buscassem mensurar, de forma mais efetiva, os recursos da empresa. Para os autores, havia a necessidade de maior direção às questões inicialmente propostas, de modo a levar os gestores a refletirem em cada pergunta, além de dar maior clareza aos itens questionados, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Proposta de Escala para mensuração de recursos VRIO

ESCALA DE CLASSIFICAÇÃO DO VRIO	Discordo Plenamente			Concordo Plenamente		
	1	2	3	4	5	6
1. VALOR						
Seu recurso é caro e oneroso para ser adquirido?						
Foi adotado conhecimento para adquirir seu recurso?						
Seu recurso auxilia na melhoria de eficiência e efetividade da sua empresa?						
Seu recurso possibilita que a firma responda a ameaças externas e oportunidades?						
2. RARIDADE						
Você possui controle sobre esse recurso?						
Poucos ou nenhuns concorrentes possuem o mesmo recurso com a mesma finalidade?						
Poucos ou nenhuns concorrentes possuem um recurso similar com a mesma finalidade?						
3. IMITABILIDADE IMPERFEITA						
Seu recurso é difícil de ser imitado?						
Seu recurso possui uma história única?						
Você entende imperfeitamente como esse recurso gera uma vantagem competitiva para seu negócio?						
Você possui pouca capacidade de influenciar as fontes geradoras desse recurso de forma a gerar vantagem competitiva?						
Você possui uma vantagem por obter ou desenvolver esse recurso?						

(Continua)

(Continuação)

ESCALA DE CLASSIFICAÇÃO DO VRIO	Discordo Plenamente			Concordo Plenamente		
	1	2	3	4	5	6
4. ORGANIZAÇÃO						
Esse recurso é capaz de gerar uma vantagem competitiva para sua empresa?						
Esse recurso potencializa a geração de uma vantagem competitiva da sua empresa?						
Esse recurso se relaciona a decisões estratégicas da empresa?						
Esse recurso pode ser combinado a outro recurso para potencializar a geração de uma vantagem competitiva da sua empresa?						
A empresa é organizada para apoiar a utilização da combinação de seus recursos?						
5. DESEMPENHO ENUNCIADO						
Esse recurso aumenta significativamente a rentabilidade da firma?						
Esse recurso é fundamental para que o desempenho da empresa seja superior?						
A ausência desse recurso e/ou sua combinação com outros reduzem o desempenho superior da firma?						
Esse recurso aumenta a reputação e imagem da firma?						

Fonte: Gonçalves, Coelho e Souza (2011).

Os autores destacaram também que o modelo deve ser testado para confirmação de sua validade como instrumento que possibilite mensurar quais fatores influenciam na organização dos atributos e são capazes de gerar melhor desempenho para a empresa.

Outra análise sobre a Teoria Baseada em Recursos foi descrita por Hall (1992), que destacou os diferenciais de capacidade, anteriormente descritos por Coyne (1986), identificando-os como sendo de quatro tipos: funcional e cultural (baseados em competências ou habilidades) e posicional e regulatório (baseados em propriedade da empresa).

Para Hall (1992), o diferencial funcional deriva do conhecimento, da habilidade e da experiência da equipe, além do conhecimento daqueles que compõem a cadeia de valor da empresa, tais como: fornecedores, pessoal do *marketing* etc. Esse diferencial é considerado relevante quando consegue aumentar a participação da empresa no mercado de atuação.

Sobre o diferencial cultural, diz respeito à organização de um modo geral. Esse atributo tem muitas semelhanças com o descrito por Connor (2002) e Barney e Hesterly (2011). Ele trata, segundo o autor Hall (1992), dos hábitos, das atitudes, das crenças e dos valores intrínsecos do indivíduo e do grupo existentes na organização e contribui para a vantagem competitiva quando resulta na percepção de elevado padrão de qualidade, proatividade diante de desafios, capacidade empática com o cliente, entre outros.

Já o diferencial posicional é percebido pela reputação que a empresa conquistou ao longo do tempo no desenvolvimento de sua atividade, além de condições vantajosas sobre determinados ativos que tenha obtido no passado. O autor ressalta que esse diferencial, além

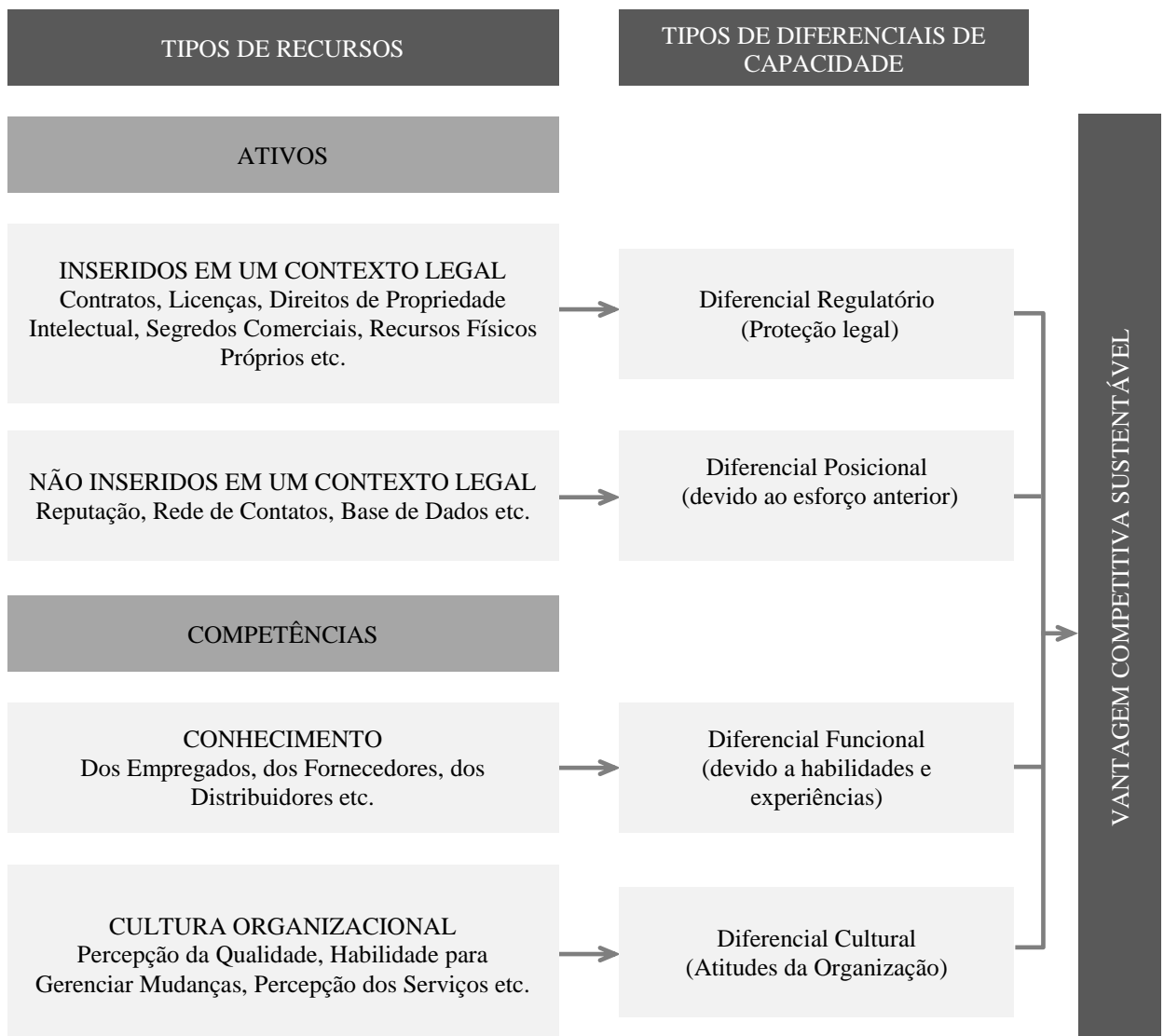
de permitir uma vantagem competitiva, serve também como uma defesa para a empresa, uma vez que novos concorrentes levarão tempo para conquistá-los. Percebe-se que as condições históricas, descritas por Barney e Hesterly (2011), quando trataram da imitabilidade imperfeita, estão em sintonia com o que foi citado por Hall (1992) nesse atributo.

E, por fim, o diferencial regulatório permite a vantagem competitiva por meio da proteção legal, uma vez que se trata da posse de, por exemplo, direitos de propriedade intelectual, contratos, segredos comerciais, entre outros.

A forma de identificar recursos que conferem competitividade aos negócios abordados por Hall (1992) buscou identificar mais claramente os pontos que podem trazer vantagens às empresas e que foram descritos na forma dos diferenciais já abordados, é um pouco diferente da forma descrita por Barney (1991) e Barney e Hesterly (2011), que indicaram a forma como distinguir recursos dentro das organizações por meio de reflexão, em forma de questionamentos, sobre aqueles que a entidade dispuser.

A Figura 5 demonstra a forma como Hall (1992) sugeriu identificar tais recursos e capacidades nas empresas.

Figura 5 – Recursos intangíveis, diferenciais de capacidade e vantagem competitiva sustentável



Fonte: Hall (1992).

Como todo estudo, a Teoria Baseada em Recursos também recebeu críticas de um modo geral e ao Modelo VRIO como forma de materialização dela, ou seja, seu teste empírico. Autores criticam a capacidade de avaliação do modelo nos moldes propostos por Barney e Hesterly (2011) e, embora alguns sugiram adaptações, como aconteceu com Gonçalves, Coelho e Souza (2011), a maioria apenas critica.

Connor (2002) salienta que, em muitos aspectos, a teoria se tornou apenas um meio de fornecer análises de fatos passados e de avaliação de empresas de sucesso, demonstrando, assim, sua natureza descritiva e não explicativa, e, por isso, não fornece orientações práticas de construção de vantagens competitivas aos gestores.

Os autores Ghemawat (2000) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) concordam que,

embora existam ideias interessantes na Teoria Baseada em Recursos, elas não são facilmente expressas em administração estratégica. O fato de limitar aos gerentes o saber acerca de quando e como questionar sobre os recursos que geram vantagem em razão das ambiguidades deles, aqui se referindo aos aspectos culturais envolvidos no processo, é um ponto fraco da teoria. Outra situação citada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) diz respeito aos excessos dos teóricos que ora se debruçam na análise externa ora na análise interna, esclarecendo que, na verdade, é preciso que haja certo equilíbrio nas duas análises, uma vez que ambas são muito importantes para identificarem os fatores que geram vantagens competitivas nos negócios.

Já Ghemawat (2000) ressalta que a teoria baseada em recursos faz ligações do que a organização fez no passado com o que faz bem hoje, mas não conecta o feito de hoje com o que ela fará bem no futuro. Para o autor, uma abordagem plenamente dinâmica requer essa ligação a fim de orientar a empresa no caminho a trilhar.

Não obstante as críticas existentes, a Teoria Baseada em Recursos é pertinente ao propor as bases teóricas para o conhecimento sobre o potencial estratégico dos ativos que uma organização possui, permitindo, por meio da análise e identificação de elementos fundamentais, a reflexão acerca de como esses ativos estão sendo utilizados, além de discutir os ajustes necessários para uso pleno deles. Assim, percebe-se o quanto é importante o incessante estudo acerca do assunto proposto, uma vez que, quanto mais testá-lo empiricamente, maiores serão as contribuições para o alargamento de suas fronteiras teóricas e práticas. Ademais, o estudo dos fatores que afetam o ambiente interno da organização não exclui a necessária atenção ao ambiente externo.

3 METODOLOGIA

Em cada tipo de pesquisa a ser desenvolvida, torna-se necessária a definição do tipo de estudo, da estratégia de pesquisa e dos instrumentos adequados para desenvolvê-la. Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolver este estudo, na busca por atender aos objetivos propostos.

3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O objetivo geral deste estudo é verificar a presença dos atributos do Modelo VRIO existentes em *startups* de Minas Gerais, que, sob a ótica da RBT, lhes conferem competitividade sustentável nos negócios. Os objetivos específicos são: a) mapear os recursos – financeiros, físicos, humanos e organizacionais – de *startups* mineiras; b) aplicar o Modelo VRIO a esses recursos, identificando seus atributos; e c) desenvolver uma estrutura de categorias que expresse como se apresentam e variam esses recursos e atributos nas *startups* estudadas, fornecendo um *framework* para futuros estudos.

Consoante com os objetivos do estudo, a avaliação adotada é a qualitativa. A abordagem qualitativa, segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2013), tem como ênfase a compreensão do objeto de estudo, cuja exploração se dá sob a perspectiva dos participantes, geralmente sem a intenção de generalizações estatísticas, mas com o intuito de descrever a contextualização do ambiente.

Os dados necessários à pesquisa foram obtidos diretamente com as *startups*. Para tanto, utilizou-se a estratégia de pesquisa de levantamento (*survey*), com vistas a orientar o planejamento dos processos de coleta e análise dos dados empíricos. Essa estratégia de pesquisa é “própria para os casos em que o pesquisador deseja responder a questões acerca da distribuição de uma variável ou das relações entre as características de pessoas ou grupos, da maneira como ocorrem em situações naturais” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 60).

Como instrumento de coleta de dados, empregou-se a entrevista semiestruturada, considerada como a que melhor se adequava ao estudo, em função de proporcionar ao pesquisador a interação com o objeto pesquisado, buscando compreendê-lo em seu ambiente (GIL, 2010). Nesse caso, os respondentes foram os gestores das *startups* participantes da pesquisa ou pessoas ligadas à gestão por eles indicadas.

Na entrevista semiestruturada, utiliza-se um roteiro de perguntas, tendo o entrevistador a liberdade de incluir outras questões com o propósito de confirmar conceitos e obter mais

informações sobre o assunto tratado, e ela pode ser gravada, com o consentimento do entrevistado, visando evitar a perda de informações relevantes ao estudo (SAMPIERI; COLLADO; LÚCIO, 2013). As entrevistas realizadas foram todas gravadas com a concordância dos respondentes.

O roteiro da entrevista (Apêndice A) contemplou blocos de perguntas e contou com um guia de sugestões e dicas para esclarecê-las, visando garantir que todos os tópicos de interesse fossem abordados. Os blocos estão alinhados aos conceitos de recursos apresentados por Barney (1991); ao Modelo VRIO de Barney e Hesterly (2011); e à proposta para mensuração de recursos VRIO sugerida no estudo de Gonçalves, Coelho e Souza (2011), com algumas adaptações, uma vez que não foi utilizada a Escala de *Likert* apresentada, pois o assunto foi explorado por meio de questões abertas. Além dos autores citados, também utilizou-se estudos encontrados que aplicaram o modelo e que tinham aderência com a proposta deste trabalho.

Como técnica qualitativa de análise de dados, utilizou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 2016). Para emprego dessa técnica, os dados gravados nas entrevistas foram transcritos na íntegra, conforme determina a fase de pré-análise, mantendo a gravação para informação paralinguística. Com os dados transcritos, fez-se a categorização dos conteúdos, mapeando os recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais e realizando o respectivo confronto com o Modelo VRIO de Barney e Hesterly (2011), buscando descrever e analisar os atributos do modelo nos resultados encontrados. Na última etapa da análise de conteúdo, interpretaram-se os dados, relacionando-os com a fundamentação teórica já descrita. Como ressalta Bardin (2016, p. 66), “o analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos – ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas”.

3.2 PROCESSO DE AMOSTRAGEM

A ênfase em um estudo qualitativo pressupõe o aprofundamento no conhecimento de um fenômeno. As *startups* são empresas que têm peculiaridades que sugerem estudos de cunho exploratório, de natureza qualitativa, que propiciem, a partir do conhecimento adquirido, inclusive, criar bases para futuros estudos quantitativos.

Para definição da amostra, foi empregado um processo de amostragem teórica. Esse tipo de processo de amostragem é próprio de estudos com ênfase qualitativa. A amostragem teórica se desenvolve durante o processo de pesquisa em vez de ser predeterminada. Ela se

fundamenta nos conceitos que surgem da análise e que sugerem ter relevância para a teoria em estudo (STRAUSS; CORBIN, 2008).

A escolha do processo de amostragem teórica neste estudo se justifica pelas seguintes razões. Primeiramente, devido a não ter sido encontrado estudo anterior que aplica o Modelo VRIO em *startups*. A constatação desse estágio do conhecimento sobre *startups*, particularmente no que se refere ao Modelo VRIO, reforçou o entendimento da importância e oportunidade de desenvolver um estudo que buscasse definir uma estrutura de categorias que, além de evidenciar a complexidade do fenômeno, pudesse servir como *framework* capaz de amparar a aplicação de questionários em futuros estudos de natureza quantitativa. Esse propósito coaduna com a ênfase da amostragem teórica que consiste em “maximizar oportunidades de comparar fatos, incidentes ou acontecimentos para determinar como uma categoria varia em termos de suas propriedades e de suas dimensões” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 196).

Além disso, a amostragem teórica é consoante com o fato de, com vistas ao pretendido aprofundamento no conhecimento das *startups*, se ter optado pela aplicação da técnica de coleta de dados de entrevista em profundidade. Isso porque, o tempo de duração em que a entrevista propicia o aprofundamento na busca de conhecimento do fenômeno exige maior tempo para sua aplicação da pesquisa. Dessa forma, esse fator dificulta a pretensão de desenvolver um estudo com número elevado de respondentes, como é próprio da ênfase quantitativa, seja pela pouca disponibilidade de tempo dos potenciais entrevistados, seja pelo tempo de aplicação e análise que as entrevistas exigem do pesquisador.

3.3 IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES DA PESQUISA

A busca por *startups* cujos gestores pudessem concordar em participar da pesquisa ocorreu conforme os procedimentos indicados a seguir. Inicialmente, mapeou-se, a partir do Sistema Mineiro de Inovação (SIMI), uma lista de ecossistemas de *startups*. No *site* da instituição (SIMI, 2018, 2019), não constava, para cada uma dessas empresas, o nome de uma pessoa responsável por sua coordenação, nem informação capaz de atestar que tais comunidades fossem institucionalizadas. O *site* disponibilizava somente *e-mails* ou *links* de *Facebook*. Por essa razão, o contato ocorreu por esses canais.

Esses meios de contato não se mostraram efetivos, resultando na demora da resposta, o que pode ter ocorrido em função da dificuldade de direcionar o pedido a alguém específico, a fim de permitir maior assertividade na identificação de potenciais respondentes. Assim,

concomitantemente, buscou-se, também, no *site* da ABStartup, informações de contatos de empresas, selecionando-as por estágio e tempo de existência.

Após o levantamento das *startups*, fez-se um estudo preliminar, por meio dos *sites*, para buscar informações iniciais sobre cada organização selecionada, cujo intuito foi verificar se ela era apropriada para o estudo ou se havia algum empecilho à participação e execução da pesquisa. As empresas pré-selecionadas foram avaliadas quanto a se enquadrarem nas características de *startup* delineadas para este estudo.

Das empresas selecionadas, buscaram-se aquelas com tempo de funcionamento mínimo de seis meses, possibilitando a garantia de que os gestores, ou as pessoas indicadas por eles, que fossem alvo da pesquisa, tivessem experiência e vivência mínimas suficientes para contribuir de forma eficaz com o trabalho.

Posteriormente, efetuaram-se contatos telefônicos para buscar conhecimento sobre a possibilidade das entrevistas e o acerto das datas para realizá-las, sendo a confirmação efetuada por *e-mail* ou aplicativo *WhatsApp*. As entrevistas foram realizadas tanto presencialmente quanto *on-line*, via aplicativo de comunicação *Whereby Meeting*, conforme acordado entre a pesquisadora e cada entrevistado, após a prévia aprovação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Conforme Sampieri, Collado e Lúcio (2013), tal sistemática faz parte do planejamento da entrevista e é utilizada como meio de minimizar os custos da pesquisa.

Como o número de gestores considerado suficiente ainda não havia sido alcançado, buscou-se a indicação, por meio de pessoas ligadas a entidades que, de alguma maneira, tivessem contato com gestores desse tipo de empreendimento, a exemplo de técnicos do Sebrae e de representantes da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (Inemontes), da Fundação de Desenvolvimento Científico, Tecnológico e Inovação do Norte Minas (Fundetec), da Diretoria de Fomento ao Ecosistema de Inovação, entre outras. O representante dessa diretoria, inclusive, sugeriu que se utilizasse a base de dados da ABStartup para a busca.

Assim, por meio dessas indicações, foi possível o acesso aos contatos de alguns gestores e, via *WhatsApp*, eles foram informados quanto ao objetivo da pesquisa e consultados sobre o interesse em participar. Alguns concordaram e outros não se dispuseram, alegando razões particulares. Ainda através dos contatos dos representantes de entidades, foi possível a inserção da pesquisadora em grupos de *WhatsApp* de comunidade de *startups*. A consulta sobre o interesse da participação na pesquisa foi novamente efetuada, obtendo-se a adesão por alguns gestores por meio desse canal. Cabe ressaltar que tais grupos possuem mais de 200

membros e, dessa forma, foi baixo o interesse na participação.

Por fim, empregou-se um processo informal de seleção de novos respondentes, realizado por meio da técnica denominada *snowball sampling* (bola de neve), em que cada participante indica outro para participar do processo de investigação, conforme descrevem Silva e Silveira (2012). Assim, solicitou-se aos entrevistados a indicação de gestores de *startups* de seu contato para completar o número de respondentes necessários à realização do trabalho. Foram entrevistados gestores dos ecossistemas denominados Mucury Valley, Coffee Valley, Minas Up e Ouro Preto Valley, e, para algumas *startups*, não se obteve a informação sobre a quais ecossistemas estavam vinculadas.

Após os esforços empreendidos, e dentro do prazo definido para desenvolver a coleta de dados, entrevistou-se 26 gestores de *startups*, constatando-se ser esse um número suficiente para o processo de amostragem teórica. Como ponderam Sampieri, Collado e Lúcio (2013), esse é um número que possibilita a viabilidade da pesquisa e sua representatividade enquanto contexto, que é o propósito dos estudos qualitativos. Segundo os autores, torna-se impraticável, pela natureza da pesquisa, grande número de respostas, uma vez que é difícil realizar tanto a obtenção quanto o manuseio desses dados obtidos em profundidade.

Ainda no tocante à definição da amostra, considera-se ter atendido os três fatores que, na concepção desses autores, contribuem para sua mensuração:

1. a capacidade operacional de coleta e análise (número de casos que podemos trabalhar de maneira realista e de acordo com os recursos que dispomos);
2. o entendimento do fenômeno (número de casos que nos ajudam a responder as perguntas de pesquisa);
3. a natureza do fenômeno em análise (se os casos são frequentes e acessíveis ou não, se a coleta de informação sobre eles dura relativamente pouco ou muito tempo). (SAMPIERI; COLLADO; LÚCIO, 2013, p. 403).

Essa constatação é reforçada no tópico 3.5, no qual se analisa o processo de saturação, próprio da amostragem teórica.

3.4 PROCESSO DE CATEGORIZAÇÃO

A partir das respostas obtidas com o primeiro bloco de perguntas, as *startups* foram selecionadas para o próximo momento. Considerou-se necessário excluir duas delas em razão de não apresentarem as características definidas para o tipo de empresa objeto do estudo. Uma delas era uma plataforma de idiomas, mas que exigia pelo menos um período de aulas presenciais e a outra não tinha condição de ganhar escala porque parte do seu serviço, embora

on-line, era acompanhado por consultores, portanto, havia uma limitação em função dessa característica.

Assim, no segundo momento da entrevista, buscou-se identificar, na percepção dos gestores, quais eram os recursos geradores de vantagens competitivas em seus empreendimentos. Primeiramente, perguntou-se somente quais seriam, no entendimento dos respondentes, os diferenciais que o empreendimento possuía, considerando os recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Recursos geradores de vantagem competitiva sustentável

Recurso	Quesito
Recurso Financeiro	Conforme a Teoria Baseada em Recursos
Recurso Físico	
Recurso Humano	
Recurso Organizacional	

Fonte: elaborado pela autora.

Percebeu-se, no pré-teste, uma dificuldade de identificação pelos gestores dessa informação. Em vista disso, foram definidos elementos, denominados “componentes”, com base nos conceitos de Penrose (2006), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Barney; Hesterly (2011), que buscaram detalhar cada um dos possíveis recursos representados na Teoria Baseada em Recursos, o que facilitou a compreensão e identificação pelo entrevistado, conforme demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 – Recursos e componentes de vantagem competitiva sustentável

Recurso	Componente	Quesito
Recurso Financeiro	Investimento	Baseadas nos conceitos de Penrose (2006), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Barney; Hesterly (2011)
	Financiamento	
	Preço	
	Estrutura de Custos Enxuta	
Recurso Físico	Estrutura Física	
	Infraestrutura Tecnológica	
	Equipamentos	
Recurso Humano	Capacidade Técnica	
	Capacidade de Inovação	
	Capacidade de Gestão	
	Cultura Organizacional	
	Clima Organizacional	
	Rede de Contatos (<i>Network</i>)	
Recurso Organizacional	Sistemas formais de Gestão	
	Hierarquia	
	Processos	

Fonte: elaborado pela autora.

Com a definição dos componentes de cada um dos recursos, os gestores responderam sobre a sua existência deles ou não em seus empreendimentos. Os entrevistados foram questionados sobre a existência de outros componentes além dos apresentados pela pesquisadora e todos disseram não existir ou não se lembrarem de mais nenhum.

A partir da definição dos componentes, foram obtidas as respostas dos entrevistados a partir das quais se definiram as categorias e subcategorias do estudo.

3.5 SATURAÇÃO TEÓRICA

Como indicam Strauss e Corbin (2008), a amostragem teórica é cumulativa. No início da amostragem, o pesquisador busca o maior número possível de categorias. Em um momento seguinte da coleta, tendo definido as categorias, ele se volta para a saturação. Uma questão que se levanta em relação à amostragem teórica é até que ponto o pesquisador deve acrescentar novos elementos à amostra, isso é, quando deve suspender a coleta de novos dados. A regra geral é coletar dados até que todas as categorias estejam saturadas.

Segundo Strauss e Corbin (2008, p. 205), para constatar a saturação, é necessário que: “(a) Nenhum dado novo ou relevante pareça surgir em relação à categoria, (b) a categoria esteja bem desenvolvida em termos de propriedades e de dimensões [...] (c) as relações entre categorias estejam bem estabelecidas e validadas”.

Conforme esse entendimento, é dado seguimento à amostragem teórica até que não surjam dados novos ou importantes e todas as categorias estejam bem desenvolvidas em suas propriedades e dimensões, ou seja, que todas as categorias sejam saturadas.

A recomendação é de que se determinem os conceitos que melhor representem o fenômeno que será investigado. No presente estudo, o processo de saturação foi analisado considerando todas as categorias definidas. As categorias são aqui listadas para demonstrar o processo de saturação, mas a discussão sobre a sistemática que levou à definição delas é feita no Capítulo 4. A análise das falas dos entrevistados resultou na definição de 34 categorias.

Os recursos, seus respectivos componentes e as categorias a eles relacionadas estão listadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Demonstração do ponto de saturação das categorias do estudo, definidas para cada recurso e componente do Modelo VRIO

Recurso	Componente	Categoria	Saturação na entrevista
Recurso Financeiro	Investimento	1. Fonte de Investimentos	E18
		2. Emprego dos Investimentos	E10
		3. Mentoria dos Investimentos	E14
		4. Gestão dos Investimentos	E06
	Financiamento	1. Fonte de Financiamentos	E17
	Preço	1. Natureza do Preço	E07
	Estrutura de Custos Enxuta	1. Otimização	E10
Recurso Físico	Estrutura Física	2. Gerenciamento	E05
		3. Localização	E01
	Infraestrutura Tecnológica	1. Efeitos	E14
		2. Tipo de Desenvolvimento	E11
		3. <i>High-tech</i>	E16
Recurso Humano	Capacidade de Inovação	1. Dinâmica da Inovação	E14
		2. Processo de Inovação	E09
	Conhecimento Técnico	1. Qualificação	E07
		2. Obtenção	E21
		3. Limitações	E09
	Capacidade de Gestão	1. Gerência	E10
		2. Tipos de Gerência	E14
		3. Capacitação	E21
		4. Limitações	E03
	Cultura Organizacional	1. Natureza da Cultura	E21
		2. Valores da Cultura	E17
		3. Dificuldades na construção da cultura	E19
	Clima Organizacional	1. Estratégias para Manutenção	E16
		2. Resultados Obtidos	E07
	Rede de Contatos	1. Benefícios de possuir	E19
2. Formas de Obtenção		E26 *	
Recurso Organizacional	Sistemas Formais de Gestão	1. Tipo de Acompanhamento	E25 *
		2. Limitações à Formalidade	E09
	Hierarquia	1. Natureza	E13
	Processos	1. Estágio	E10
		2. Necessidade	E06
		3. Limitações	E09

Fonte: elaborado pela autora.

Na quarta coluna do Quadro 5, indica-se em qual entrevista ocorreu a saturação teórica, ou seja, a partir de qual entrevista não surgiram novos dados para cada uma das categorias do estudo. Apenas as duas categorias assinaladas não podem ser consideradas saturadas, por terem ocorrido dados novos nas duas últimas entrevistas, como se explica a seguir.

Na Tabela 1, por meio do recurso de organização das entrevistas em classes, conforme a ordem de aplicação, é demonstrado como se distribuiu a saturação das categorias. Cada classe contém quatro entrevistas, com exceção da última, dado o total de 26 entrevistas. Nas demais colunas da tabela, são mostradas a frequência absoluta (contagem) e as frequências

relativas (percentuais) simples e acumulada da saturação das categorias.

Tabela 1 – Síntese da demonstração da saturação das categorias do estudo conforme distribuição em classes

Classes	Entrevistas por ordem de aplicação	Frequência Absoluta (contagem)	Frequência Relativa (percentual)	Frequência Relativa Acumulada
1	E1 a E4	02	5,88 %	5,88 %
2	E5 a E8	06	17,65%	23,53%
3	E9 a E12	09	26,47%	50,00%
4	E13 a E16	07	20,59%	70,59%
5	E17 a E20	05	14,71%	85,30%
6	E21 a E24	03	8,82%	94,12%
7	*E25 a E26	02	5,88%	100%
	TOTAL	34		

Fonte: elaborado pela autora.

Como se pode observar na Tabela 1, 85,30% das 34 categorias, ou seja, 29 categorias exauriram até a 20ª entrevista. O Quadro 5 mostra que, das 05 categorias restantes, 03 saturaram na Entrevista 21. Thry-Cherques (2009) recomenda mais duas entrevistas após encontrado o ponto de saturação, o que foi atendido, tendo sido realizadas mais cinco entrevistas após a 21ª. Por esses critérios, 94,12% das categorias foram saturadas. Apenas duas delas não podem ser consideradas saturadas por terem sido encontrados novos elementos, uma na penúltima e outra na última entrevista. Quanto a isso, os dados obtidos encontram sustentação em Strauss e Corbin (2008), que indicam que, se o investigador buscar com afinco, vai encontrar alguma dimensão ou propriedade adicional. No entanto, os autores ponderam que a saturação consiste em encontrar um ponto na investigação no qual coletar novos dados se torna contra produtivo. Foi o que se considerou nesse ponto da análise.

Alguns estudos encontrados na literatura discutem a operacionalização da amostragem teórica, calculando o ponto de saturação. Como indica Thiry-Cherques (2009), o tema tem sido estudado exaustivamente. Destaca-se que o estado da arte é reportado por Guest, Bunce e Johnson (2006), que, analisando experiências internacionais em diversas disciplinas, concluíram que a saturação teórica ocorre, geralmente, até a 12ª entrevista. O próprio Thiry-Cherques relata ter confirmado esses resultados no campo das Ciências da Gestão, por meio de experimentos empíricos. No presente estudo, até a 12ª entrevista, havia ocorrido a saturação de metade das categorias.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico, iniciam-se os detalhamentos sobre o objeto de estudo, destacando suas características e descrevendo os achados sobre os recursos geradores de vantagem competitiva, seus componentes, suas categorias e suas subcategorias.

4.1 PERFIL DOS GESTORES E CARACTERÍSTICAS DAS *STARTUPS* PARTICIPES DA PESQUISA

Este estudo tem como objetivo verificar a presença dos atributos do Modelo VRIO em *startups* de Minas Gerais, que, sob a ótica da Teoria Baseada em Recursos, lhes conferem competitividade sustentável nos negócios. Assim, neste capítulo, serão apresentados e discutidos os dados coletados e suas análises.

Foram realizadas entrevistas com 26 gestores de *startups* de Minas Gerais, dos mais diversos segmentos e regiões do Estado, empregando a entrevista semiestruturada, conforme roteiro, disponibilizado no Apêndice A.

A seleção das empresas ocorreu como indicado no capítulo de metodologia. Depois de selecionadas, realizou-se estudo preliminar em seus *sites* para entender sobre sua atividade, verificar se atendiam aos propósitos do estudo ou se havia algum empecilho à execução da pesquisa, além de buscar a forma de contato com a empresa. Por meio de telefone, aplicativo *WhatsApp* e *e-mail*, as entrevistas foram agendadas. As conversas foram realizadas no aplicativo *Whereby Meeting* e de forma presencial, com duração média de 50 minutos.

No grupo de participantes da pesquisa, há uma predominância de pessoas do sexo masculino, mais de 80%. Os respondentes têm faixa etária entre 22 e 45 anos. Visando dar conhecimento sobre os tipos de negócios objeto do estudo e como não é possível divulgar os nomes das empresas, a forma encontrada de caracterizá-las foi a partir da sua atividade, conforme descrito no Quadro 6.

Quadro 6 – Atividades exercidas pelas *startups* e perfil dos gestores entrevistados

Atividade	Quantidade de <i>startups</i>	Perfil dos entrevistados (Sexo)
Plataforma de treinamento <i>on-line</i>	02	Masculino
<i>Fintech</i>	03	Masculino
Biotecnologia	01	Feminino
Plataforma de contratação profissional inclusiva com solução em neuropsicologia	01	Feminino

(Continua)

(Continuação)

Atividade	Quantidade de startups	Perfil dos entrevistados (Sexo)
Plataforma <i>on-line</i> de análise de vagas e contratação de candidatos	01	Masculino
Plataforma de <i>Compliance</i> de estoques	01	Masculino
Contabilidade Consultiva com utilização de inteligência artificial	01	Masculino
Aplicativo de <i>delivery</i> e fidelidade	01	Masculino
Plataforma de <i>marketing</i> de conteúdo e digital	02	Masculino
<i>Marketplace</i> e <i>e-commerce</i>	05	Masculino
Plataforma de aplicação e análise de exercícios terapêuticos cognitivos <i>on-line</i>	01	Masculino
Plataforma de análise de dados com inteligência artificial	01	Masculino
Desenvolvimento de sistemas <i>mobile e web</i>	01	Masculino
Plataforma de gerenciamento de atividades esportivas	02	Feminino
Aplicativo de mobilidade urbana	01	Masculino
Plataforma de acompanhamento de emagrecimento e de criação de hábitos saudáveis	01	Feminino
Plataforma de divulgação de eventos e lugares	01	Masculino
Total	26	

Fonte: elaborado pela autora.

As diversas atividades das *startups* da pesquisa, conforme indicado no Quadro 1, permitiram observar, nas falas dos gestores, as similaridades e diferenças na administração dos negócios.

As *startups* pesquisadas estão localizadas nas Regiões Centro, Norte e Sul de Minas Gerais e no Vale do Mucuri. Assim, elas têm suas sedes nas cidades de Belo Horizonte, Ouro Preto, Montes Claros, Janaúba, Varginha e Teófilo Otoni, e algumas delas fazem parte de polos, que são comunidades existentes na região.

O Quadro 7 demonstra a relação das *startups* cujos gestores foram entrevistados, indicando a cidade e a quantidade respectiva em cada uma delas.

Quadro 7 – Regiões de Minas Gerais e cidades de localização das *startups* objeto de estudo

Região	Cidade	N. de startups
Centro	Belo Horizonte	15
Centro	Ouro Preto	01
Norte	Montes Claros	04
Norte	Janaúba	02
Sul	Varginha	02
Vale do Mucuri	Teófilo Otoni	02
Total		26

Fonte: elaborado pela autora.

As entrevistas foram aplicadas contemplando três momentos. No primeiro, buscou-se avaliar se a empresa selecionada se enquadrava nas características de *startups* delineadas para este estudo. No segundo, a busca foi pela identificação dos recursos geradores de vantagem

competitiva. Para o terceiro momento, depois de identificado o recurso, aplicou-se o teste do Modelo VRIO ao recurso.

Conforme já comentado no capítulo de metodologia, para demonstrar se as empresas pesquisadas possuíam características de *startups*, questionou-se sobre o seu mercado de atuação, o elemento de diferenciação do empreendimento, o potencial de escalabilidade e flexibilidade bem como a forma de obtenção da receita. O primeiro bloco de perguntas consta no Quadro 8.

Quadro 8 – Enquadramento das empresas nas características de *startups*

Objetivo	Evidência	Questões	Observações
Certificar se a <i>startup</i> atende às características definidas para objeto do estudo	Características de <i>startups</i> (tecnologia, escalabilidade, repetibilidade e flexibilidade)	1. Qual é o seu mercado de atuação?	1. B2B, B2C e B2B2C
		2. Qual é o elemento de diferenciação do seu negócio em termos de tecnologia?	2. Produto novo ou novidade no modelo de negócio.
		3. Qual é o potencial de replicação do seu modelo de negócio, sem aumentar seus custos operacionais?	3. Escalabilidade e repetibilidade.
		4. Como é a forma de monetização do negócio?	4. Mensalidade, <i>clickthrough rate</i> , serviço etc.
		5. Seu empreendimento é capaz de dar respostas rápidas e eficazes para as mudanças exigidas pelo mercado?	5. Flexibilidade (pivotagem).

Fonte: elaborado pela autora.

Das 26 empresas entrevistadas, 6 têm como mercado de atuação o B2C, 4 trabalham com o B2B2C e a maioria, 16 empresas, atua no mercado de B2B, que é aquele em que uma empresa tem como cliente outra empresa. Esse resultado corrobora a pesquisa da ABStartup (2019a) em que se evidenciou a predominância da atuação desse último tipo, o B2B, nos negócios ali pesquisados.

Para 23 gestores, o elemento de diferenciação em termos tecnológicos está no modelo de negócio, ou seja, na forma como construíram a oferta dos produtos ou serviços. Outros três negócios, como indicado pelos gestores, se diferenciam por desenvolverem produtos novos. Um entrevistado relatou ser detentor de quatro patentes, por trabalhar com pesquisa de produção de carne em laboratório para consumo humano.

Em relação ao potencial de replicação do negócio, cujo questionamento visava verificar o potencial de escalabilidade do empreendimento, todos os respondentes afirmaram que seu potencial é compatível com as empresas consideradas *startups*, porque utilizam tecnologias, tais como inteligência artificial, aplicativos, plataformas digitais etc., de maneira

a ofertarem seus produtos ou serviços de forma *on-line*. Isso possibilita o crescimento sem que os custos aumentem na mesma proporção, como demonstrado nas respostas de entrevistados:

Sim. A gente consegue ver isto e exatamente este é um dos nossos diferenciais. Os nossos concorrentes dependem de consultores. Eles não conseguem escalar. Nós usamos a tecnologia para escalar. (Entrevistado 13).

Com certeza... Atendemos o país todo. Temos alta escalabilidade demonstrada pelos projetos que criamos. (Entrevistado 15).

Os respondentes informaram que as suas rendas são auferidas por meio de mensalidades e cobranças pelos serviços. Um entrevistado indicou utilizar planos ou pacotes de serviços, e nenhum deles trabalha com a modalidade *clickthrough rate*.

Sobre a capacidade de dar respostas rápidas e eficazes para as mudanças exigidas pelo mercado, os respondentes foram unânimes em afirmar empregá-la a todo instante, sendo essa a razão pela qual alguns dos negócios não são imitados facilmente. As repostas a seguir indicam essa situação:

Com certeza, inclusive já tem cenários de variáveis que a gente coloca, que, caso precise de adaptações, é tranquilo. (Entrevistado 4).

Olha, não só creio, como agimos desta forma. A gente está em constante mudança o tempo todo. Inclusive uma base da construção como *startup* é essa. É sempre estar analisando cliente, o que ele está fazendo, o que ele está querendo, qual é o problema que ele tem. E ir sempre adaptando em relação a isto. (Entrevistado 13).

Sim. É... Aqui se trabalha com a metodologia ágil. E isto faz muita diferença, porque assim... a solução, é lógico que ela já tem um nível ali que a gente chama de pronto, que é algo que já consegue entregar e já gera valor. Se hoje eu paro de desenvolver soluções, ela funciona perfeitamente. Só que ela está sempre em constante evolução, exatamente porque há uma constante necessidade de se adaptar ao mercado. (Entrevistado 17).

Nesse contexto, evidenciou-se, a partir das respostas dos gestores, que as *startups* selecionadas possuem as características definidas para a pesquisa. Possuem, portanto, novidade no modelo de negócio ou no produto com uso de tecnologia, escalabilidade e flexibilidade na forma de desenvolver suas atividades.

4.2 RECURSOS GERADORES DE VANTAGENS COMPETITIVAS E OS COMPONENTES DEFINIDOS PARA O ESTUDO – PERCEPÇÕES INICIAIS DOS GESTORES

Os autores Penrose (2006), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Barney e Hesterly (2011) escreveram sobre a Teoria Baseada em Recursos, salientando que as idiossincrasias

das empresas permitem que elas tenham, umas sobre as outras, algum tipo de vantagem competitiva.

Conforme já descrito na metodologia, a partir da definição dos componentes de cada recurso, os gestores responderam sobre a existência deles ou não em seus empreendimentos. Inclusive, percebeu-se, durante a entrevista, que alguns desses gestores utilizaram esse momento para, de fato, avaliar seus negócios, situação evidenciada por algumas respostas.

Acho que não! Não está utilizando o máximo disso. Até porque eu acho que a gente nem sabe que tem isto. É até legal estar conversando com você, porque eu não tinha me dado conta de temos estes valores. (Entrevistado 13).

Na verdade, foi muito bom! Me ajudou a abrir a mente para muitas coisas. Eu consegui falar de coisas que ainda estavam um pouco mais fechadas para mim. Eu consegui pensar em coisas que estavam mais obscuras e que eu não tinha pensado em relação ao meu negócio. (Entrevistado 21).

Eu quero te agradecer também! Tive *insight* aqui, a partir de nossa conversa. O VRIO, aqui na metodologia, me fez enxergar algumas necessidades nossas, alguns pontos mais falhos, outros melhores que a gente vai começando a trabalhar. Onde está ruim. (Entrevistado 26).

No entanto, houve situações em que a resposta foi bastante assertiva, demonstrando não existir dúvidas da existência de vantagem competitiva em função do reconhecimento dos recursos e respectivos componentes apresentados.

A identificação, na percepção dos gestores entrevistados, de quais recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais as empresas possuem e a constatação de que são geradores de vantagem competitiva sustentável, a partir da aplicação do Modelo VRIO, conduziram à definição de categorias e subcategorias, como se discute neste capítulo.

Tal qual ocorreu com os recursos, definiu-se também categorias para o Modelo VRIO, conforme explicitado no próximo tópico.

4.3 CATEGORIAS EXTRAÍDAS DOS ATRIBUTOS DO MODELO VRIO

O Modelo VRIO, conforme os autores Barney e Hesterly (2011), considera quatro indicadores de potencialidades na análise dos possíveis recursos geradores de vantagem competitiva sustentável. São eles: i) valor, ii) raridade, iii) imitabilidade imperfeita e iv) organização.

A análise do atributo valor, que para esses autores é descrito como sendo algo que permite explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça externa, passa pelo impacto do uso dos recursos nas receitas e nos custos.

Sobre os atributos raridade e imitabilidade imperfeita, os autores descrevem que, após a identificação dos recursos valiosos, é preciso verificar se os concorrentes têm recursos idênticos ou similares. Se possuírem recursos similares, é importante verificar, ainda, se são muitos ou poucos concorrentes que os detêm.

Portanto, a raridade, para gerar vantagem competitiva, precisa possuir barreiras que impeçam os competidores do mercado de ter alcance à totalidade dos recursos ou, no mínimo, diminuir o número de empresas que consigam ter esse acesso ou controle.

Barney e Hesterly (2011) também escrevem sobre a facilidade de imitação dos recursos das empresas. Se o recurso, embora valioso e raro, tem certa facilidade de reprodução ou aquisição, ele não gerará vantagem competitiva sustentável ao seu detentor.

E, por fim, conforme os autores descrevem o atributo organização, é pela análise dele que se verifica se a empresa está estruturada de modo a permitir a utilização eficiente dos recursos valiosos, raros e difíceis de imitar. Tal análise é evidenciada pelas ações e combinações estratégicas definidas pelos gestores, de modo a potencializar os recursos que possuem, mantendo-os por mais tempo como geradores de vantagem competitiva.

Desses conceitos, foram definidas as categorias relativas aos atributos do Modelo VRIO. Assim, a aplicação do Modelo será efetuada em todos os recursos e seus respectivos componentes que sejam percebidos pelos gestores como geradores de vantagem competitiva.

Tal aplicação será demonstrada pela análise individual de cada componente, mas também poderá ocorrer de forma conjunta para um grupo de componentes em função das suas peculiaridades. O Quadro 9 demonstra as categorias definidas para os atributos do Modelo VRIO, baseadas nos conceitos dos autores Barney e Hesterly (2011).

Quadro 9 – Categorias definidas para os atributos do Modelo VRIO

Atributos do Modelo VRIO	Categorias	Quesito
VALOR	1. Exploração de Oportunidades	Conforme a Teoria Baseada em Recursos
	2. Neutralização de Ameaças	
RARIDADE e IMITABILIDADE IMPERFEITA	1. Barreiras à obtenção	
	1. Ações Estratégicas	
ORGANIZAÇÃO	2. Combinação Estratégica	

Fonte: elaborado pela autora.

As categorias definidas para os atributos do Modelo VRIO têm o objetivo de verificar, através da ótica dos gestores, se os recursos mapeados possuem as características necessárias para que sejam considerados geradores de: vantagem competitiva sustentável, vantagem

temporária, paridade competitiva ou até mesmo desvantagem competitiva, conforme prevê a Teoria Baseada em Recursos.

4.4 RECURSO FINANCEIRO: COMPONENTES, CATEGORIAS, SUBCATEGORIAS E APLICAÇÃO DO MODELO VRIO

O primeiro recurso a ser analisado é o Recurso Financeiro, que, conforme Penrose (2006), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Barney e Hesterly (2011), diz respeito às formas de capitalização da empresa. Tal capitalização pode ocorrer através de recursos próprios, de terceiros ou gerados pela própria empresa, a partir de otimização de custos e maximização de receitas.

Partindo desse pressuposto, apresentou-se aos entrevistados quatro componentes para esse recurso, quais sejam: Investimento, Financiamento, Preço e Estrutura de Custos Enxuta, visando obter deles a informação sobre quais são geradores de vantagem competitiva na sua percepção. O Quadro 10 evidencia as respostas dadas.

Quadro 10 – Percepção dos entrevistados sobre os componentes do Recurso Financeiro como geradores de vantagem competitiva

Recurso	Componente	Número de entrevistados		
		S	N	Total
Recurso Financeiro	Investimento	09	17	26
	Financiamento	0	26	26
	Preço	11	15	26
	Estrutura de Custos Enxuta	21	5	26

Fonte: elaborado pela autora.

Verifica-se, pelas respostas obtidas, a predominância do componente estrutura de custos enxuta como recurso financeiro com capacidade de geração de vantagem competitiva, seguido de Preço. A combinação de preço e custo representa, na ótica dos gestores, uma possibilidade de diferenciação frente à concorrência. Outro componente citado foi Investimento, que, uma vez obtido, pode representar um incremento aos negócios, permitindo um destaque. O componente financiamento não foi apontado por nenhum dos respondentes.

4.4.1 Recurso Financeiro – Componente Investimento

Dos 26 entrevistados, 9 responderam ter recebido algum tipo de investimento durante a existência de seu empreendimento. Os entrevistados relataram que foram investimentos de

capital semente (*seed capital*), aceleradoras, fundos de investimento e programas governamentais.

Os valores recebidos, conforme informado pelos participantes da pesquisa, variaram entre R\$ 80 mil a R\$ 4,5 milhões de reais no Brasil. No exterior, o valor foi de aproximadamente U\$150 mil dólares. Segundo os gestores, tais recursos possibilitaram a manutenção e o incremento das atividades, bem como o aprimoramento dos negócios.

Sim. Recebemos o investimento Pré Seed Money. Comum no âmbito internacional. No Brasil é mais difícil. E foi muito bom! U\$ 150 mil dólares. (Entrevistado 02).

A gente, recentemente, tem pouco mais de um mês, até divulgou que recebeu um investimento: “Startup de inteligência financeira recebe aporte de R\$4,5 milhões e visa atingir 50 mil empresas em 2020”. (Entrevistado 07).

Em 2018, nós entramos para Seed MG, um programa do governo, e a gente recebeu lá R\$ 80 mil de investimento e depois nós entramos para o Puc Tec, no ano de 2019, e recebemos R\$ 300 mil de investimento. (Entrevistado 17).

Sim. A gente teve investimento, inclusive temos investidores (Entrevistado 18).

Os respondentes destacaram a utilidade desses investimentos. Eles disseram que os recursos foram utilizados para financiar a estrutura inicial ou trouxeram algum tipo de incremento que lhes permitisse escalar. Em uma das empresas pesquisadas, o aporte foi recente e, segundo o gestor, ainda não foi possível verificar em que ele impactou, mas, pelo montante recebido, certamente melhorará a operacionalização dos negócios, conforme falas a seguir:

Sim. Tivemos um aporte quando nós fomos pra Ribeirão Preto, recebemos um aporte de um programa para nos manter naquela cidade, montamos a estrutura naquela região. Então, sim, tivemos um recurso financeiro. (Entrevistado 06)

[...] Na verdade, ele nem surtiu efeito ainda porque começou agora. (Entrevistado 07).

Então, estes recursos financeiros provenientes destes investidores financiaram as soluções iniciais. (Entrevistado 18).

No universo das *startups*, a demanda por investidores é constante. Receber aportes de investimentos pode significar o sucesso de um empreendimento. Um dos gestores ressaltou que não é possível ganhar escala se não existirem rodadas de investimento e que, em *startups* do porte da dele, isso é comum. Esse respondente salientou que as empresas líderes de mercado conseguem mais dinheiro porque possuem melhores indicadores de desempenho.

O relato a seguir evidencia a percepção de um dos entrevistados acerca da obtenção dos investimentos:

Ah sim! Em quase todas as *startups* que escalam isto é a regra. [...] É muito difícil, muito é raro você ver uma empresa ter escalado no tamanho que a nossa escalou, por exemplo, sem rodada de capital. (Entrevistado 10).

Houve também, entre os respondentes, aqueles que ainda não tiveram acesso a investimentos de terceiros. Nesses, o capital investido é oriundo dos sócios ou do reinvestimento da operação. No entanto, em seus relatos, os gestores disseram sobre a importância de se conseguir um investimento e que estão se adequando, de modo a se tornarem atrativos aos investidores. Os relatos a seguir demonstram essa situação.

Não. Hoje a gente não tem um recurso financeiro. Deveria ter porque você tem sócios que não são operacionais e que a lógica é, então, estes sócios capitalizam a empresa, mas não houve isto. (Entrevistado 03).

Não. Estamos preparando a empresa para isto. A gente sabe que pode ser que acabe o fôlego e para a gente sair de um patamar para ir para outro patamar. Por exemplo, temos hoje 1.000 a 2.000 clientes, mas precisamos preparar para ir para 20.000 – 30.000. Aí, neste momento, o investimento será necessário. (Entrevistado 09).

Um relato interessante de um entrevistado sobre a ausência de investimentos em seu empreendimento é de que a falta de recursos financeiros contribuiu para uma utilização eficiente dos recursos existentes. Isso ressalta que a capacidade criativa dos gestores perante as adversidades permite a exploração de oportunidades capazes de transformá-los.

A falta de dinheiro é um fator competitivo para a gente. A falta de investimento. Porque, não tendo investimento, a gente acaba usando a criatividade muitas vezes, e um pouquinho de esforço a mais. E aí acaba que a gente consegue alguns resultados melhores do que os concorrentes que têm investimento. (Entrevistado 16).

Alguns dos entrevistados salientaram que os investimentos precisam ser acompanhados de orientação sobre a sua gestão, ressaltando a relevância das mentorias que podem advir das fontes de investimento.

A pesquisa de Nogueira e Oliveira (2015) tratou as razões de aumento das chances de insucesso de *startups*, e o momento do aporte de investimento foi descrita como uma delas. Assim, a atenção dada pelos respondentes a esse tipo de capitalização, observando a necessidade de orientação de como aplicá-lo, pode demonstrar a pretensão deles em evitar os erros descritos na referida pesquisa. Seguem os relatos:

Ele, o investimento, requeria um *smart money*, ou seja, que o dinheiro fosse um dinheiro empregado de uma forma absolutamente dirigida e não por mim, entendeu? O recurso do Seed, num segundo momento [...], ele foi um recurso que foi muito bem empregado, dentro das possibilidades de emprego. [...] a principal coisa, em todo o processo, foi que ele me refinou como profissional para eu poder trabalhar este dinheiro. (Entrevistado 14).

[...] O apoio que a gente teve, em termos de aprendizado, foi muito mais significativo do que o apoio em termos financeiros. (Entrevistado 17).

Ressalta-se, portanto, o papel das aceleradoras nesse processo, uma vez que, além de investimentos, também fornecem a mentoria. As declarações dos entrevistados coadunam com a pesquisa de Nogueira e Oliveira (2015), que indica que o acompanhamento das *startups* por aceleradoras possibilita maiores chances de sucesso por contarem com a *expertise* de profissionais de várias áreas que podem acrescentar conhecimento aos novos negócios em áreas que tais empresas podem não possuir.

Vale lembrar que o SEED é o programa estadual de incentivo à inovação e ao empreendedorismo e tem como objetivo, além de fomentar a inovação e o empreendedorismo, tornar Minas Gerais o maior polo de empreendedorismo tecnológico da América Latina. Os entrevistados que receberam o recurso desse programa entendem que, em relação à mentoria, ele tem cumprido o seu papel.

Já o *PUC Tec*, conforme descrito no *site* da PUC Minas (2020), é uma iniciativa que tem como objetivo “desempenhar o papel de um *HUB* na universidade, gerando inovação, formação e novos negócios induzidos junto ao ecossistema de empresas”, ou seja, procura juntar *startups* que já passaram por incubação ou aceleração a grandes empresas, na busca de soluções de problemas importantes da sociedade. Essa iniciativa atua através de três programas: i) indução de negócios, ii) geração de densidade e iii) formação do empreendedor *venture*.

Sobre o controle da aplicação do recurso, o relato recorrente dos gestores é de que detinham esse controle, mas que precisavam prestar contas da sua aplicação, por meio de fluxo de caixa e dos planejamentos das ações, conforme falas a seguir.

Não, é determinado. É realmente para critério da pessoa que está à frente da empresa. (Entrevistado 04).

O recurso era de livre utilização, a gente só tem que reportar a terceiros como que está o nosso fluxo de caixa. (Entrevistado 06).

No caso de um deles, sim, mas como não tinha conhecimento não foi bem aproveitado, (Entrevistado 14).

Das percepções dos gestores sobre o componente investimento, evidenciadas nas falas já descritas, foi possível definir categorias e subcategorias, como descrito no Quadro 11.

Quadro 11 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o componente Investimento

Recurso	Componente	Categoria	Subcategorias
Recurso Financeiro	Investimento	1. Fonte dos Investimentos	a) Capital semente (<i>seed capital</i>)
			b) Aceleradoras
			c) Fundos de investimento
			d) Programas governamentais
			e) Oriundos do exterior
		2. Emprego dos Investimentos	a) Financiar estrutura operacional
			b) Ganhar escala
		3. Mentoria dos Investimentos	a) Orientação para destinação dos recursos
		4. Gestão dos Investimentos	a) Controle do uso dos recursos

Fonte: elaborado pela autora.

As categorias e subcategorias definidas no componente investimento denotam a vivência dos gestores em relação aos investimentos de que eles dispõem. As dificuldades inseridas no contexto de sua aquisição ficaram evidenciadas nas falas, bem como a tentativa de acerto na sua aplicação e os desafios existentes pela falta de tal insumo. Ressalta-se, também, a maturidade desses gestores em relação ao entendimento de que é necessário conhecimento para utilização otimizada dos recursos com o intuito de maximizá-los.

4.4.1.1 Modelo VRIO aplicado ao componente Investimento

Para a evidência de que o componente investimento é gerador de vantagem competitiva sustentável nas empresas que responderam positivamente em relação à percepção dessa vantagem, aplicou-se o Modelo VRIO visando atestar a aderência do modelo.

ATRIBUTO VRIO: VALOR

Em relação ao atributo valor, os gestores foram unânimes ao afirmarem que o componente investimento permitiu explorar oportunidades. Não houve por parte deles a percepção de que esse componente neutraliza ameaças no ambiente em que estão inseridos.

Os respondentes relataram que a aplicação do recurso ocorreu no aprendizado sobre a cadeia produtiva, no produto, na otimização dos custos, na percepção do ambiente empresarial ou na abertura de novos mercados, inclusive destacando ter havido contribuição para a melhoria de sua atividade.

Os relatos a seguir evidenciam essa percepção.

Sim. Permite desenvolvimento da tecnologia, mas o foco maior foi o desenvolvimento do produto. (Entrevistado 02).

Este investimento foi apropriado para permitir que a gente conhecesse modelos diferentes e empresas diferentes. [...] Então eu acredito que sim, ele auxiliou no processo tanto de criação de produto, como estratégia comercial também, sabe? No meio do processo, conseguimos identificar que não posso vender desta forma, preciso usar este discurso. (Entrevistado 06).

Os recursos serviram, por exemplo, para a gente ter a melhor ferramenta. Ter os recursos para construção do estúdio que temos hoje de produção de conteúdo. Que dá mais agilidade para produção. (Entrevistado 18).

A possibilidade de pivotar, ou seja, reformular o negócio a partir da implementação de novos projetos, também foi relatada como uma forma de explorar oportunidades com o recurso recebido, conforme destacou um entrevistado:

Quando eu digo explorar a oportunidade, a Lei do Incentivo foi uma oportunidade e a gente só conseguiu parar literalmente para debruçar sobre ela em função do investimento. (Entrevistado 25).

Essas respostas vão ao encontro das afirmações feitas por Barney e Hesterly (2011), quando os autores destacam que é possível materializar o atributo valor por meio da análise da cadeia de valor. Cabe lembrar que cada uma das empresas emprega seus recursos de forma diferente ao elaborar suas estratégias, entendendo como cada atividade afeta os recursos de que ela dispõe.

Assim, para a categoria exploração de oportunidades, do atributo valor, definiram-se as subcategorias descritas no Quadro 12.

Quadro 12 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o atributo Valor do componente Investimento

Recurso	Componente	Atributo do Modelo VRIO	Categoria	Subcategoria
Recurso Financeiro	Investimento	VALOR	1. Exploração de oportunidades	a) Criação e desenvolvimento de produto
				b) Melhoria da estratégia comercial
				c) Obtenção de melhores ferramentas
				d) Agilidade na produção
				e) Implementação de novos projetos

Fonte: elaborado pela autora.

O espírito empreendedor dos gestores entrevistados foi percebido pela forma como eles aplicaram o investimento obtido. Melhorar seus produtos e a forma de apresentá-los e implementar novos projetos são maneiras de buscar novos clientes e manter os atuais.

ATRIBUTO VRIO: RARIDADE E IMITABILIDADE IMPERFEITA

Na análise da raridade, a convicção de que o concorrente não tem recurso idêntico foi atestada pela resposta de um dos entrevistados.

Não. Participei de muitos programas de aceleração, mas com capital semente, para que você já inicie seu negócio com o investimento financeiro, eu não presencio muitos no mercado, na verdade muito poucos. Acredito que meus concorrentes não tiveram tanto acesso. (Entrevistado 06).

Dois respondentes foram categóricos em afirmar que os concorrentes possuem recursos idênticos, e outros dois não têm conhecimento para afirmar a condição da concorrência nesse sentido.

Sim. A gente tem concorrente com investidores pesados por trás deles. (Entrevistado 25).

Acho que sim. Não somos a única empresa no Brasil que recebemos investimento não. (Entrevistado 07).

É difícil saber. Mas que tem recursos tem, (Entrevistado 18).

Vale ressaltar que há uma dificuldade de obtenção de investimento no universo das *startups*, em razão de existirem muitas ideias inovadoras sob a análise criteriosa do investidor. Esse investidor tem como objetivo o retorno mais rápido possível do capital que investiu e, portanto, demanda por negócios que tenham maior probabilidade de geração de resultados, que sejam consistentes e amplos.

Quatro entrevistados responderam que os concorrentes detêm recursos similares. Eles entendem que são poucos os que os possuem essa condição em razão da dificuldade durante a captação. No entanto, eles relataram que o acesso ao investimento pode não ter ocorrido porque os concorrentes simplesmente não se inscreveram para participar de processo que possibilitou tal obtenção. A seguir, os relatos que evidenciam tal fato:

Não existem muitas *venture builder*. (Entrevistado 03).

Não tiveram porque não se inscreveram para participar do processo. (Entrevistado 04).

O do Sebrae possui facilidade de acesso. Não é fácil para ser adquirido o recurso do Seed. Foram 1.600 empresas e nós conseguimos. (Entrevistado 14).

Poucos concorrentes. Este não é um recurso fácil de ser conseguido. Bem difícil... Não é fácil não. (Entrevistado 18).

Em relação ao atributo imitabilidade imperfeita, a RBT dispõe que as situações vivenciadas pela empresa em determinados momentos possibilitam que eles sejam únicos para ela. Isso é o que Barney e Hesterly (2011) chamam de Condições Históricas Únicas.

Para o componente investimento, cinco entrevistados responderam que, na sua percepção, esse recurso é difícil de ser obtido e justificaram que a concorrência para sua obtenção é uma das razões dessa dificuldade. Relataram, ainda, situações em que demonstraram que o recebimento do investimento foi oriundo de estarem na hora certa e no momento certo, mas também do empenho que tiveram na preparação para participar dos processos necessários para seu alcance. Outra situação relatada é a existência de patente que, por si só, já permite a exploração de uso por um período determinado, possibilitando ao seu detentor a dificuldade de imitação. Seguem os relatos:

Dentro de um evento, um congresso, houve uma interação com o governo britânico, identificando a empresa como estratégica para estar no Reino Unido. E por isto fomos para lá e recebemos o aporte. [...] temos propriedade intelectual, temos 04 patentes e isto, para nós, dá uma segurança. (Entrevistado 02).

Foram cerca de 400 a 450 empresas que se inscreveram. E apenas 6 foram selecionadas. (Entrevistado 06).

Sim. Foi uma coisa bem difícil de ser imitada, porque ele surgiu de pessoas com conexões. Conexões de pessoas muito específicas, inclusive de relação de amizade mesmo, sabe? Então é bem difícil de outras terem. (Entrevistado 18).

Os demais respondentes entendem que, embora existam dificuldades para acessar os investimentos, os concorrentes não os adquiriram por não se empenharem o bastante para ter acesso a eles, uma vez que o relato de um dos entrevistados indica que houve empenho e determinação para a obtenção do recurso vislumbrado:

Nós nos preparamos para participar no Seed. Mandamos uma proposta. Passar no Seed foi mérito. (Entrevistado 14).

Das percepções obtidas a partir dos relatos dos entrevistados sobre os atributos raridade e imitabilidade imperfeita do Modelo VRIO para o componente investimento em relação à categoria barreiras à obtenção, foi possível extrair as subcategorias abaixo.

Quadro 13 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o atributo Raridade e Imitabilidade Imperfeita do componente Investimento

Recurso	Componente	Atributo do Modelo VRIO	Categoria	Subcategorias
Recurso Financeiro	Investimento	RARIDADE E IMITABILIDADE IMPERFEITA	1. Barreiras à obtenção	a) Escassez de capital semente (<i>seed capital</i>) e de <i>venture builder</i> b) Existência de patentes c) Participação em processos seletivos d) Concorrência para obtenção do recurso e) Complexidade dos processos seletivos

Fonte: elaborado pela autora.

No cenário empresarial, muitos são os desafios enfrentados para se manter em atividade, e um deles é a falta de recurso financeiro. Assim, detê-los e bem administrá-los pode significar, além da sobrevivência dos negócios, a possibilidade de obtenção de sucesso nos empreendimentos.

ATRIBUTO VRIO: ORGANIZAÇÃO

A forma como a empresa está organizada pode permitir a utilização adequada dos recursos que possui. Pensar e agir estrategicamente, bem como combinar fatores para melhorar a eficácia das atividades, é algo que precisa ser observado pelos gestores. Os autores Connor (2002) e Barney e Hesterly (2011) defendem essa postura em seus estudos quando tratam sobre a vantagem competitiva nos negócios.

A resposta recorrente entre os entrevistados é de que utilizaram estrategicamente os Investimentos, relatando que a sua obtenção possibilitou a aplicação no aprendizado sobre o negócio e no planejamento de gastos com custos e despesas.

Sim. O tempo de duração deste dinheiro foi feito planejamento de custos e despesas mensais e a gente conseguiu dobrar o tempo necessário... dobrar o tempo de duração deste dinheiro. Como se o planejamento que a gente tivesse feito, a gente conseguiu manter e ainda ultrapassar 50% do que foi planejado. (Entrevistado 06).

No meu caso, foi utilizado como decisão estratégica, para aquisições de equipamentos e treinamentos [...] usamos o investimento, mas foi para a gente aprender. (Entrevistado 18).

Outro relato foi de que a combinação dos investimentos com os conhecimentos da equipe interna ou de mentores também permitiu potencializar a utilização dos recursos, como evidenciado pelas falas abaixo:

A equipe composta por pesquisadores gera uma vantagem competitiva e dificulta a imitabilidade. (Entrevistado 02).

Sim. A *expertise* do mentor e a nossa. (Entrevistado 14).

Os participantes da pesquisa entendem que a organização utiliza adequadamente esse recurso e a equipe apoia as decisões tomadas a esse respeito, potencializando, assim, a possibilidade da vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Assim, a partir das falas dos gestores, foi possível definir subcategorias das categorias ações estratégicas e combinações estratégicas, sobre o atributo organização, do componente investimento, como descrito no Quadro 14.

Quadro 14 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o atributo Organização do componente Investimento

Recurso	Componente	Atributo do Modelo VRIO	Categorias	Subcategoria
Recurso Financeiro	Investimento	ORGANIZAÇÃO	1. Ações Estratégicas	a) Otimização de custos e despesas
				b) Aquisição de equipamentos
				c) Treinamento empresarial
			2. Combinações Estratégicas	a) Comprometimento da equipe
b) <i>Expertise</i> dos mentores				

Fonte: elaborado pela autora.

Segundo os gestores, ações estratégicas e combinação de fatores para o emprego consciente dos investimentos, inclusive sob a orientação de especialistas, permitem que sejam potencializados tais recursos, o que pode refletir em resultados positivos para os negócios.

Dos nove gestores que indicaram essa subcategoria como geradora de vantagem competitiva para os negócios, apenas cinco, em sua percepção, entendem possuir os atributos descritos pelo Modelo VRIO, que, segundo a teoria, permitem que sejam considerados como geradores de vantagem competitiva sustentável. A opinião dos quatro respondentes restantes para esse componente é a de que eles não são raros ou não são difíceis de imitar e, por essa razão, apresentam, segundo o modelo, uma paridade competitiva. O Quadro 15 demonstra tal análise.

Quadro 15 – Análise do Modelo VRIO para a Subcategoria Investimento da Categoria Recursos Financeiros

MODELO VRIO: INVESTIMENTO					RESULTADO
Entrevistados/ Atributos	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistado 2	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 4	S	N	N	S	Paridade competitiva

(Continua)

(Continuação)

MODELO VRIO: INVESTIMENTO					RESULTADO
Entrevistados/ Atributos	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistado 6	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 7	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 12	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 14	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 18	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 21	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 25	S	N	N	S	Paridade competitiva

Fonte: elaborado pela autora.

A percepção dos empresários acerca do valor desse recurso, de quão raro ele é, das dificuldades à sua imitação e de como o utilizam para potencializar a vantagem competitiva que vislumbram ter – tudo isso representa para eles a possibilidade de se manterem à frente de seus concorrentes, gerando, portanto, melhores resultados às empresas que administram.

A vantagem competitiva é também verificada na forma como os gestores entendem que exploram as oportunidades, criam barreiras aos concorrentes e agem estrategicamente. Tais situações estão na síntese das categorias definidas, a partir dos relatos dos entrevistados sobre os atributos do Modelo VRIO, quais sejam: valor, raridade, imitabilidade imperfeita e organização, para o componente investimento do recurso financeiro, conforme descritas no Quadro 16.

Quadro 16 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre os atributos do Modelo VRIO do componente Investimento

Recurso	Componente	Atributos do Modelo VRIO	Categorias	Subcategorias
Recurso Financeiro	Investimento	VALOR	1. Exploração das oportunidades	a) Criação e desenvolvimento de produto
				b) Melhoria da estratégia comercial
				c) Obtenção de melhores ferramentas
				d) Agilidade na produção
				e) Implementação de novos projetos
		RARIDADE E IMITABILIDADE IMPERFEITA	2. Barreiras à obtenção	a) Escassez de capital semente (<i>seed capital</i>) e de <i>venture builder</i> .
				b) Existência de patentes
				c) Participação em processos seletivos
				d) Concorrência para obtenção do recurso
				e) Complexidade dos processos seletivos

(Continua)

(Continuação)

Recurso	Componente	Atributos do Modelo VRIO	Categorias	Subcategorias
Recurso Financeiro	Investimento	ORGANIZAÇÃO	1. Ações Estratégicas	a) Otimização de custos e despesas
				b) Aquisição de equipamentos
				c) Treinamento empresarial
			2. Combinação Estratégica	a) Comprometimento da equipe
b) <i>Expertise</i> dos mentores				

Fonte: elaborado pela autora.

As categorias e subcategorias definidas pela percepção dos empresários acerca do Investimento demonstram quão importante é esse recurso para a alavancagem dos negócios, uma vez que, com a sua obtenção, é possível criar e desenvolver produtos, melhorar a estratégia comercial e alcançar agilidade na produção pela obtenção de melhores ferramentas tecnológicas.

Entretanto, esse não é um recurso de fácil aquisição. O acesso a ele tem suas limitações, seja por sua escassez ou pela dificuldade na seleção dos processos para sua obtenção. Assim, as subcategorias relacionadas à obtenção de investimentos demonstram sua utilização estratégica nas operações das empresas, de modo a otimizar seus custos e adquirir os insumos necessários para a operacionalização dos negócios, sejam eles físicos (equipamentos) ou humanos (treinamento), sempre que possível, sob a orientação de especialistas acerca de como aplicá-los.

4.4.2 Recurso Financeiro – Componente Financiamento

Outra forma de capitalização das empresas é o financiamento, que pode ser obtido através de instituições financeiras ou de terceiros não ligados a elas. Existem entidades, como a Finep e o BNDES, que disponibilizam linhas de financiamentos específicas para apoiar a inovação, por meio quer seja de editais de processos seletivos, com financiamentos reembolsáveis ou não, quer seja de participação acionária e via fundos de investimento.

Ressalta-se que a forma de conseguir tais financiamentos muda de acordo com a instituição que a oferece. Segundo o Endeavor (2020), uma das principais dificuldades dos gestores para o acesso ao crédito é encontrar linhas de financiamento dos bancos de desenvolvimento e entender a sua operacionalização. A entidade elaborou um Mapa das Linhas de Financiamento indicando os valores disponíveis e as respectivas taxas adotadas, além da informação do que os bancos exigem para a liberação do recurso. Percebe-se que

existem condições que podem dificultar o acesso pelos gestores de *startups*, principalmente em estágios iniciais, no tocante, por exemplo, ao tipo de garantias que exigem.

Para o componente financiamento, apenas um dos 26 entrevistados disse ter utilizado esse tipo de recurso. Segundo ele, foi um empréstimo obtido com uma pessoa física que faz parte de sua rede de contatos pessoais. O gestor destacou que, embora tenha auxiliado os negócios naquele momento, o capital não foi gerador de vantagem competitiva.

Os demais respondentes relataram não terem utilizado financiamento e que o capital inicial foi oriundo de recursos pessoais dos sócios. Eles disseram que, após o início das atividades, além dos recursos auferidos pela empresa, utilizaram, em alguns casos e de forma complementar, recursos oriundos de investidores.

A resposta descrita pelos entrevistados sobre a utilização de capital próprio, o chamado *bootstrapping*, para iniciar as atividades empresariais corrobora a pesquisa da ABStartup (2017), que demonstrou que mais de 70% das *startups* iniciaram dessa maneira. O relato a seguir demonstra a situação descrita.

Nós começamos a empresa com um investimento meu. É o que a gente chama de *bootstrapping*. Isto foi em 2016. Em 2017, os próprios clientes pagavam a solução, de certa forma. Nós tivemos o apoio de um amigo que fez um empréstimo também, mas foi para mim, para que a gente tivesse mais condições. (Entrevistado 17).

Das respostas dos gestores sobre o componente financiamento, foi possível definir a categoria fonte de financiamentos, cujas subcategorias estão descritas no Quadro 17.

Quadro 17 – Categoria e subcategorias definidas nas respostas sobre o componente Financiamento

Recurso	Componente	Categoria	Subcategorias
Recurso Financeiro	Financiamento	1. Fonte de Financiamentos	a) Obtenção de pessoa física b) Obtenção de pessoa jurídica

Fonte: elaborado pela autora.

Percebe-se que os entrevistados não veem as instituições bancárias como uma fonte de recursos que proporcione vantagem competitiva aos seus empreendimentos. Tal fato pode estar relacionado à dificuldade de acesso a linhas de crédito em função das exigências para a sua obtenção ou da análise de que os benefícios advindos desse tipo de recursos de terceiros não justificam a contratação do financiamento.

A aplicação dos atributos do Modelo VRIO ao componente financiamento dos recursos financeiros não foi efetuada em razão de ele não ter sido considerado como um recurso gerador de vantagem competitiva pelos gestores entrevistados.

4.4.3 Recurso Financeiro – Componente Preço

Outro item avaliado dentro de recursos financeiros foi o componente preço. Para Porter (1980), a estratégia de negócios é um conjunto de ações (ofensivas ou defensivas) planejadas para enfrentar as forças competitivas do ambiente empresarial de modo a se manter em posição estratégica, quer seja impedindo que concorrentes ocupem seu espaço, quer seja administrando seus fornecedores e clientes a fim de minimizar o impacto desses em suas atividades.

Assim, considerando que o preço pode ser utilizado como estratégia para atrair clientes ou segmentar o tipo de cliente que se deseja, buscou-se saber dos gestores se havia utilização desse instrumento como diferencial competitivo nos empreendimentos.

Em suas respostas, 11 entrevistados disseram que o preço baixo era utilizado como estratégia para atrair e manter clientes e, portanto, seria fonte de vantagem competitiva. Seguem alguns relatos:

Sim. O preço é um grande diferencial para o nosso negócio. Já fiz esta análise comparativa com outros concorrentes e nós estamos cobrando cerca de 50% a menos que a concorrência cobra. Este é um grande diferencial! (Entrevistado 06).

Sim. Temos a menor taxa do mercado. (Entrevistado 13).

Neste caso, sim [...]. a gente, tendo o menor custo do fornecedor. consegue entregar um menor preço para o cliente. E isto faz todo sentido na hora de captar clientes. (Entrevistado 20).

Sim, sempre foi. (Entrevistado 25).

Esses gestores, que informaram que o preço baixo era o diferencial competitivo, relataram também a sua insatisfação em ter que utilizar esse tipo de estratégia. Na percepção deles, preferiam não ter que praticar preço baixo para atrair e manter os clientes, conforme relato a seguir:

Infelizmente ainda sim. O pessoal vem muito por conta de preço. (Entrevistado 12).

Houve respondentes que informaram que o preço que praticavam era compatível com o mercado em que atuam ou considerado por eles justos em razão dos benefícios que oferecem, conforme descrito a seguir:

Está dentro mais ou menos do mesmo valor que a concorrência faz. (Entrevistado 03).

É compatível com o que o mercado cobra. É o que o mercado pode pagar. Preço adequado ao serviço. (Entrevistado 05)

[...] eu sei da grande dificuldade de você ter um preço saudável [...], eu acho que tenho um valor justo. (Entrevistado 19).

[...] está dentro da média de mercado. (Entrevistado 24).

Os gestores salientaram, também, que preço diz respeito à percepção de valor pelo cliente, ou seja, à relação custo *versus* benefício. Assim, a forma de cobrar e o que é entregue são mais importantes do que o próprio preço.

Pelo que oferta sim. (Entrevistado 21).

É diferencial com certeza! É competitivo por todos os benefícios que oferece. (Entrevistado 04).

Não o preço, mas a forma de cobrar. Porque, se eu não cobro para entrar, como mensalidade, por exemplo, que é o que um dos nossos concorrentes fazia, eu dou a possibilidade de quem está usando entender o valor quando ele entra. (Entrevistado 17).

Porter (1999) já destacava a diferenciação de produto como meio de estabelecer barreiras à entrada de concorrentes. Para o autor, se há lealdade dos clientes a uma marca em função das peculiaridades do produto, do serviço prestado, do pioneirismo no setor e da propaganda, para os novos entrantes conquistá-los, provavelmente, serão necessários altos investimentos, tornando-se difícil a entrada. Assim, a clareza do público que se deseja alcançar é importante e pressupõe a análise constante do ambiente em que ele está inserido, inclusive com uma rigorosa observação de suas demandas, além da apropriação dos pontos fortes existentes internamente na empresa.

Entre os relatos sobre preço, quando questionados acerca de esse ser um diferencial competitivo dos negócios, cabe destacar, ainda, a percepção de alguns dos entrevistados. Para os respondentes, a opção pela diferenciação no mercado em que estão inseridos se dá pela qualidade dos produtos ou serviços ofertados. Essa conjuntura lhes permite praticar preços também diferenciados, ou seja, preços mais altos do que seus concorrentes. A seguir, relatos que demonstram tal situação.

Hoje não. No início sim. Hoje o nosso preço é alto para selecionar o cliente. (Entrevistado 16).

[...] Nosso preço, ele é mais alto, até porque nossa entrega de valor que é percebida pelo cliente também é bem maior. A nossa estratégia não é preço. (Entrevistado 07).

O que se pôde perceber pelas respostas dos entrevistados é que, à medida que a empresa cresce e conquista sua parcela de mercado, o preço deixa de ser o item utilizado como diferencial competitivo do negócio. As empresas com receitas recorrentes já não usam mais esse tipo de instrumento para se posicionarem no cenário empresarial.

Tais respostas corroboram a visão de Ghemawat (2000), que descreve que as empresas perceberam que obter custos baixos e oferecer preços baixos aos clientes nem sempre é a melhor maneira de concorrer. As empresas entenderam que é preciso diferenciar na forma de ser competitiva, possibilitando que possam cobrar um preço maior melhorando a *performance* dos clientes ou diminuindo outros custos que possuam.

Foram elencadas as categorias e subcategorias definidas a partir das respostas dos entrevistados sobre o componente preço, e elas estão descritas no Quadro 18.

Quadro 18 – Categorias e subcategorias definidas pelas respostas sobre o componente Preço

Recurso	Componente	Categorias	Subcategorias
Recurso Financeiro	Preço	1. Natureza do preço	a) Preço baixo
			a) Preço Justo
			a) Preço Alto

Fonte: elaborado pela autora.

A pluralidade de estratégias utilizadas pelos gestores foi relatada nas falas descritas anteriormente. A percepção de qual é a melhor tática em relação ao preço aplicável ao momento atual dos negócios é a forma encontrada pelos gestores entrevistados de se manterem no mercado, ainda que, para alguns deles, a estratégia utilizada hoje seja vista apenas como o ponto de partida para estágios mais elevados.

4.4.3.1 Modelo VRIO aplicado ao componente preço

A análise pelo Modelo VRIO do componente preço ocorreu em relação às respostas dos 11 gestores que entenderam que esse item é gerador de vantagem competitiva.

ATRIBUTO VRIO: VALOR

Houve quase uma unanimidade entre os respondentes quanto a dizer que explorar oportunidades é como eles enxergam que o componente preço contribui para suas atividades. Os relatos a seguir descrevem como o preço baixo é utilizado enquanto estratégia para alcançar novos mercados ou obter novas receitas por meio da oferta aos clientes de vantagens que seus serviços oferecem em relação ao preço que praticam.

[...] Eu vejo que, quando eu cobro um preço abaixo do mercado, estou explorando empresas que os meus concorrentes provavelmente não conseguiriam atingir. (Entrevistado 06).

Foi em função do preço baixo que conseguimos crescer. (Entrevistado 09).

O preço como eu ofereço, as pessoas já sabem como é. Explorar um novo mercado, explorar uma nova tendência. (Entrevistado 26).

O que se percebe, conforme retrata Porter (1999) em sua teoria, é que, para esses gestores, a preocupação não é a criação de barreiras a entrantes em seu mercado. Eles visam alcançar novos clientes e aumentar suas receitas, e entendem que essa é a estratégia adequada, mesmo que, nesse momento, não seja a mais lucrativa. Os relatos que se seguem retratam essa percepção, além de complementar a concepção anterior.

Porque assim eles, os clientes, deixam de apenas terem o cadastro, mas passam a ser geradores de receita a partir do posicionamento que desejam na plataforma. (Entrevistado 11).

A estratégia é ganhar no giro, mas ainda estamos no vermelho. (Entrevistado 13).

Quando eu cobrava muito caro, tinha pouca entrada de cliente, mas tinha a mensalidade um pouco maior. Quando eu comecei a cobrar mais barato, comecei a ter um fluxo maior de clientes. (Entrevistado 23).

Apenas um dos respondentes entende que o preço permite a ele neutralizar as ameaças. O gestor relatou que, para o seu empreendimento ser exitoso em suas operações, é necessário que ele domine o mercado em que está inserido. Assim, adotar uma política agressiva de preços tornou-se uma necessidade nesse momento. Eis o relato:

Então assim é para chegar primeiro mesmo, criar relacionamento com o cliente. [...] olhando a ameaça como um concorrente direto mesmo e ganhar este espaço primeiro. (Entrevistado 25).

Foi possível observar, pelas respostas dos gestores, o que o preço representa em termos de objetivo estratégico a ser alcançado. Por isso, suas ações são direcionadas para atingir, na percepção de cada um deles, o que for melhor para os negócios.

Assim, para as categorias exploração de oportunidades e neutralização de ameaças, do atributo valor, definiram-se as subcategorias descritas no Quadro 19.

Quadro 19 – Categorias e subcategorias definidas pelas respostas sobre o atributo Valor do componente Preço

Recurso	Componente	Atributo do Modelo VRIO	Categorias	Subcategorias
Recurso Financeiro	Preço	VALOR	1. Exploração de oportunidades	a) Busca por novos mercados
				b) Aumento de receitas por reposicionamento de clientes
				c) Estratégia de preço
			2. Neutralização ameaças	a) Domínio do mercado

Fonte: elaborado pela autora.

Das subcategorias extraídas das falas dos gestores entrevistados, percebeu-se que eles buscam preencher as lacunas do mercado se utilizando da estratégia do preço que praticam, envidando esforços para aumentar suas receitas bem como sua parcela de participação no mercado em que estão inseridos.

ATRIBUTO VRIO: RARIDADE E IMITABILIDADE IMPERFEITA

Para a análise dos atributos raridade e imitabilidade imperfeita, os entrevistados foram questionados sobre a facilidade de seus concorrentes praticarem o mesmo preço ou preços similares aos praticados por eles, desenvolvendo preços compatíveis com os que adotam.

A resposta recorrente entre os gestores foi a de que os concorrentes não praticam os preços idênticos aos seus e poucos o fazem de maneira similar. Os respondentes relataram que se diferenciam na forma da cobrança, inclusive pelos propósitos que pretendem atingir, a exemplo da possibilidade de acesso por pessoas carentes ao serviço ofertado, como narrado pelos relatos de alguns deles:

Não tem o mesmo preço, porque o meu tem uma estratégia social por trás do negócio. (Entrevistado 06).

O preço deles é cobrado de forma diferente. (Entrevistado 11).

Os concorrentes não têm o mesmo preço por causa do B2B. No B2C pode ter até mais barato. E eles cobram de forma diferente também. Pacote fechado, seis meses ou ano. (Entrevistado 14).

Temos algo que poucas empresas fazem, que é estabelecer planos de atendimentos para as famílias. (Entrevistado 26).

No ambiente empresarial, uma das formas como a empresa vai se apresentar ao mercado pode ser por meio do preço. Assim, saber o que o compõe e empreender esforços para que o cliente perceba o valor do produto ou serviço prestado é uma atividade complexa, devido à necessidade da observação das particularidades de cada negócio.

Em alguns segmentos, a prática de um preço muito baixo pode gerar desconfiança nos clientes e, ao contrário, preços muito altos podem afugentá-los. Assim, analisar o ponto ótimo nessa cobrança pode permitir ao gestor não perder oportunidades de negócios pelo excessivo ou pelo baixo preço cobrado. Cabe lembrar que, no mercado de *startups*, a busca por otimizar custos com a utilização de recursos tecnológicos pode permitir que preços menores sejam praticados, caso essa seja a estratégia adotada.

Existem, também, entre os gestores, aqueles que, embora percebam que os

concorrentes possam empreender com preços similares, não veem tal ação como ameaça, e sim como algo que pode fomentar o segmento. Esses respondentes salientam, ainda, que, em virtude da flexibilidade das *startups*, é possível a adaptação da empresa aos preços que o mercado demandar.

Poucos concorrentes têm hoje o mesmo preço que eu. Mas hoje, quanto mais concorrentes eu tiver, melhor. Porque ensinar para as pessoas que elas precisam de *marketing* digital, postagem de rede social, isto é muito caro. Se a gente tem concorrente que está fazendo isto também vai me ajudar. (Entrevistado 09).

Qualquer um pode implementar nosso serviço, mas vai da questão de agilidade e de se atentar à concorrência e às novas demandas do mercado. Então, do mesmo modo que os meus concorrentes podem se adaptar à minha proposta, eu também posso me adaptar à proposta deles. (Entrevistado 26).

Quando questionados sobre a facilidade do concorrente em imitá-los em relação ao preço cobrado, alguns respondentes informaram que há algum tipo de dificuldade nessa imitação, quer seja pela curva da experiência no negócio quer seja pela forma de cobrança adotada.

Em relação ao preço, acho que não conseguem porque eles teriam que mudar o modelo de negócio deles. (Entrevistado 13).

Para novos entrantes. eu acho que levaria bastante tempo caso eles não tenham certos atributos, como tempo, contrapartida com o banco... (Entrevistado 20).

Outros gestores não enxergam grandes dificuldades nesse processo. Relatam que seus concorrentes podem praticar seus preços com facilidade, por uma simples decisão ou caso passem a adotar uma tecnologia que seja compatível com a que é utilizada atualmente por eles, conforme os relatos a seguir.

[...]. Ele teria um pouco mais de dificuldade de chegar à redução de preço e de custo como este, em virtude da tecnologia, mas eu não acredito que seria impossível. Então, eu consigo enxergar que talvez não fosse uma barreira tão forte assim, sabe? (Entrevistado 06)

É fácil para eles decidirem mudar a forma de monetizarem também. Só não creio que eles vão se importar com a gente. Somos muito pequenos para isto! (Entrevistado 11).

Com certeza eles conseguem praticar o mesmo preço. Se quiserem podem até ser menos que o nosso. (Entrevistado 12).

Para a categoria barreiras à obtenção, dos atributos raridade e imitabilidade imperfeita, do componente preço, foram definidas as subcategorias demonstradas no Quadro 20.

Quadro 20 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre os atributos Raridade e Imitabilidade Imperfeita do componente Preço

Recurso	Componente	Atributos do Modelo VRIO	Categoria	Subcategorias
Recurso Financeiro	Preço	RARIDADE E IMITABILIDADE IMPERFEITA	1. Barreiras à obtenção	a) Estratégia social
				b) Diferenciação na forma da cobrança
				c) Presença de curva de experiência
				d) Adaptação ao preço praticado no mercado
				e) Decisão estratégica

Fonte: elaborado pela autora.

A formação do preço a ser praticado requer uma análise dos componentes que o compõem e uma decisão estratégica sobre o que se deseja como objetivo dessa prática. Os gestores entrevistados demonstraram ter essa clareza, evidenciada pelas falas já descritas e pelas subcategorias identificadas. Eles querem novos mercados, novos clientes e novas perspectivas.

ATRIBUTO VRIO: ORGANIZAÇÃO

Os entrevistados relataram a utilização da forma de cobrar pelos serviços e produtos como sendo uma ação estratégica. Para eles, essa foi uma ação planejada e, inclusive, com impactos na abordagem e no fechamento das vendas. Nesse contexto, os gestores deixaram evidente a clareza da estratégia utilizada para o preço e o que eles esperam com a forma como decidiram adotá-lo.

Inclusive, nós estamos fazendo contato com os prestadores que estão na plataforma e dizendo para eles [...]. O plano nosso, o valor é X e de qualquer outra é Y. E a nossa já te deu vantagem, será que não é o caso de você assinar? (Entrevistado 11).

Sim. A pessoa, o cliente, liga já na expectativa de ser uma coisa muito cara, uma coisa complicada e tal. Na hora que você fala para ele o preço, o prazo, ele numa ligação de meia hora, vira para você e diz assim: então, estamos fechados. Vamos começar! (Entrevistado 23).

A evidência de que a empresa está organizada para aproveitar o potencial estratégico do preço também foi demonstrada pelas respostas. Na visão dos gestores, os colaboradores entendem a estratégia adotada e cooperam para que ela tenha êxito. Dutra (1995, p. 22) já relatava que “uma produção desordenada leva ao desperdício e, como consequência, à elevação dos custos de produção”. Considerando que a empresa entende a correlação entre custo e preço, isso permitirá que ambos sejam otimizados para benefício do empreendimento.

A percepção da coesão da equipe sobre o componente preço pode ser exposta como nas falas seguintes:

Existe uma equipe [...] então isto hoje está bem alinhado, por isto que dá para vender barato. É rentável e funciona. (Entrevistado 09).

A minha equipe como um todo sabe quanto custa uma loja virtual, quais são os nossos planos e como tudo isto é feito. (Entrevistado 23).

Todos na empresa entendem a razão de usarmos este preço e concordam. (Entrevistado 25).

Foram vários os itens que os gestores relataram terem sido combinados para possibilitar a potencialização do uso do componente preço como vantagem competitiva. Entre as respostas, as mais recorrentes apontaram a estrutura de custos enxuta e a tecnologia como principais itens dessa combinação.

Sim. Com inteligência artificial para que a gente possa melhorar o produto. (Entrevistado 08).

O preço baixo foi combinado com a tecnologia. Nós desenvolvemos a tecnologia ao ponto de podermos crescer muito, que não vai mudar a qualidade da nossa prestação de serviço. (Entrevistado 14).

Sim. Nossa estrutura enxuta é uma forma de conseguir preço baixo. (Entrevistado 11).

A combinação de preço e custo. Só consigo este preço por causa do custo. (Entrevistado 25).

É sabido que o custo impacta a formação do preço, e a tecnologia, por sua vez, impacta o custo. Os gestores entrevistados, portanto, estão alinhados e atentos ao que pode auxiliá-los a ter um diferencial nesse componente dos recursos financeiros.

Das narrativas descritas sobre o atributo organização, do Modelo VRIO, acerca da categoria ações estratégicas e combinações estratégicas, foram extraídas as subcategorias demonstradas no Quadro 21.

Quadro 21 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o atributo Organização do componente Preço

Recurso	Componente	Atributos do Modelo VRIO	Categorias	Subcategorias
Recurso Financeiro	Preço	ORGANIZAÇÃO	1. Ações Estratégicas	a) Abordagem de vendas
				b) Consciência da equipe
			2. Combinações Estratégicas	a) Tecnologia empregada
				b) Estrutura de custos enxuta

Fonte: elaborado pela autora.

Em todo empreendimento, o cliente é o alvo. Buscar estratégias para que esse alvo seja alcançado é a trilha a ser percorrida pelos gestores. Em *startups*, essa situação não é diferente e, por isso, o engajamento de toda a equipe é um fator importante para o sucesso dessa empreitada.

A análise global do Modelo VRIO para o componente preço, apresentado como componente dos recursos financeiros, é demonstrada no Quadro 22.

Quadro 22 – Análise do Modelo VRIO para o componente Preço do Recurso Financeiro

MODELO VRIO: PREÇO					RESULTADO
PESQUISADOS/ ATRIBUTOS	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistado 6	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 9	S	S	S	S	Vantagem Competitiva Sustentável
Entrevistado 11	S	N	N	S	Paridade Competitiva
Entrevistado 12	S	N	N	S	Paridade Competitiva
Entrevistado 13	S	N	N	S	Paridade Competitiva
Entrevistado 14	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 20	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 22	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 23	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 25	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 26	S	N	N	S	Paridade competitiva

Fonte: elaborado pela autora.

Do total de gestores, 11 tinham a percepção de que esse recurso era gerador de vantagem competitiva para seus negócios. Entretanto, após a verificação por meio do Modelo VRIO, constatou-se que quatro possuem todos os atributos que definem que a vantagem competitiva é sustentável. Os demais respondentes obtiveram vantagem temporária e paridade competitiva, conforme relata a teoria.

O domínio do mercado e a conquista de novos clientes foram apontados como possibilidades a serem alcançadas em função das estratégias de preço. Tal propósito, para ser atingido, conta também com a participação efetiva da equipe e da tecnologia. Assim, está descrita, no Quadro 23, a síntese das categorias e subcategorias definidas a partir dos relatos dos entrevistados sobre os atributos do Modelo VRIO da subcategoria Preço.

Quadro 23 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre os atributos do Modelo VRIO do componente Preço

Recurso	Componente	Atributos do Modelo VRIO	Categorias	Subcategorias
Recurso Financeiro	Preço	VALOR	1. Exploração das oportunidades	a) Busca por novos mercados
				b) Aumento de receitas por reposicionamento de clientes
				c) Estratégia de preço
			2. Neutralização das ameaças	a) Domínio do mercado
		RARIDADE E IMITABILIDADE IMPERFEITA	1. Barreiras à obtenção	a) Estratégia social
				b) Diferenciação na forma da cobrança
				c) Presença de curva de experiência
				d) Adaptação ao preço praticado no mercado
				e) Decisão estratégica
		ORGANIZAÇÃO	1. Ações Estratégicas	a) Abordagem de vendas
				b) Consciência da equipe
			2. Combinação Estratégica	c) Tecnologia empregada
a) Estrutura de custos enxuta				

Fonte: elaborado pela autora.

Das categorias e subcategorias definidas a partir dos relatos, o preço a ser praticado retrata as singularidades de cada negócio. Os preços baixos, justos ou altos foram definidos pela estratégia que se pretende adotar: alcançar novos clientes, dominar o mercado ou seleccionar quais os clientes se almeja atender. A condução e a expectativa de cada um demonstram situações específicas, embora o intuito comum seja a busca e a manutenção de clientes com recorrência. As subcategorias também expressam decisões sobre a forma de cobrança, o que os gestores fazem direcionados pela experiência e pelos custos, sendo a abordagem das vendas um instrumento para se alcançar esse objetivo.

4.4.4 Recurso Financeiro – Componente Estrutura de Custos Enxuta

Sobre custos, Horngren, Datar e Foster (2004) salientaram que o conhecimento do comportamento dos custos pelos gestores é parte de um conjunto de informações que se precisa ter para permitir que as decisões estratégicas e operacionais sejam mais assertivas.

Em *startups*, essa afirmação não é diferente, uma vez que a forma de saber se um produto é rentável ou não perpassa por essa informação. A busca por inovar ao usar os recursos de maneira díspar da forma usual, propondo diferentes combinações, por meio de novos materiais e novas tecnologias, já era aventada por Schumpeter (1982), quando descreveu sobre a destruição criativa.

Assim, a estrutura de custos enxuta foi outro componente dentro dos recursos financeiros sobre o qual se questionou aos entrevistados quanto a ser gerador de vantagem competitiva. Dos 26 respondentes, 21 indicaram que esse componente é um diferencial para os empreendimentos, e apenas 5 deles disseram que não, que estão dentro da normalidade de mercado.

As respostas a seguir apontam que os gestores entrevistados se dedicam a buscar estruturas de custos otimizadas, guardadas as peculiaridades de cada empresa, considerando o estágio de negócio em que se encontram.

Nós temos uma equipe muito reduzida para conseguir fazer tudo virtual. Então eu acho que o modelo, ele permite um grande diferencial assim. (Entrevistado 06).

A gente operacionalmente é bem eficiente, em geral, acima das empresas do Vale do Silício inclusive. (Entrevistado 10).

Mantendo o custo mínimo possível, a operação fica muito barata e aí a gente consegue entregar um custo mais enxuto também para o cliente, na forma final. (Entrevistado 20).

Os respondentes relataram que otimizam seus processos por meio de recursos tecnológicos (plataformas, aplicativos, entre outros) e, por isso, precisam de estrutura reduzida para atender aos seus clientes.

Os gestores informaram, também, que uma parcela significativa da composição dos custos é advinda, além dos recursos tecnológicos, da equipe de trabalho. Entretanto, salientaram que, embora esses custos possam ser caros, ainda são mais baratos que toda uma estrutura física necessária a outros tipos de empresas.

Não tem custo nenhum com estrutura, por estar dentro da aceleradora. O único custo é RH, servidor e pacote SMS. (Entrevistado 03).

Hoje, 50% dos nossos gastos são com folha. Então pessoas é quase tudo que a gente gasta. (Entrevistado 07).

A gente investe muito na automatização de processos. Outra coisa que a gente faz muito, investe muito mesmo em *software*. (Entrevistado 09).

Olha, faz diferença! [...] Eu não tenho, não preciso de infra, não preciso de nada! Preciso ter nuvem e ter computador funcionando com internet, de preferência. (Entrevistado 17).

Os custos são monitorados de forma criteriosa, conforme relataram os gestores, que estão atentos aos aumentos que possam surgir em função da necessidade operacional. Essa atenção tem o intuito de evitar que o aumento desproporcional nos custos cause um impacto negativo nos resultados almejados.

Eu acredito que hoje, principalmente, nossa equipe continua extremamente enxuta. Estamos com um planejamento de crescer bastante nossa equipe este ano, mas, da mesma forma, vai continuar enxuta. (Entrevistado 05).

Vamos minuciosamente aumentando nossos custos, porque a gente sabe que, quando aumenta o custo, tem que ter o retorno sobre aquilo. (Entrevistado 07).

A gente prezou muito isto desde o início. (Entrevistado 08).

Porque, se eu tenho um recebimento e eu tenho uma estrutura enxuta, eu consigo, por exemplo, numa época de crise como agora, ter condição de fazer uma ação de *marketing* mais agressiva. (Entrevistado 24).

As categorias e subcategorias definidas nas falas dos gestores sobre o componente estrutura de custos enxuta estão descritos no Quadro 24.

Quadro 24 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o componente Estrutura de Custos Enxuta

Recurso	Componente	Categorias	Subcategorias
Recurso Financeiro	Estrutura de Custos Enxuta	1. Otimização	a) Equipe reduzida
			b) Mínimo custo com estrutura
			c) Eficiência na operação
			d) Automatização de processos
			e) Otimização com recursos tecnológicos (computador, nuvem, SMS e internet)
		2. Gerenciamento	a) Controle criterioso dos custos

Fonte: elaborado pela autora.

Em todos os empreendimentos, é inerente a preocupação com o custo, uma vez que ele interfere nos resultados auferidos. A percepção dos gestores acerca desse item mostrou que eles conseguem maximizar seus ganhos em função da característica existente em *startups*, que é conseguir aumentar o número de clientes, ou seja, obter escalabilidade, mantendo a qualidade do produto ou serviço ofertado, sem aumentar na mesma proporção os custos, razão pela qual todos os gestores estão atentos a eles.

Como síntese da categoria recursos financeiros, uma vez que já foram discutidas todas as subcategorias apresentadas aos gestores para identificação de vantagem competitiva nos negócios, quais sejam: Investimento, Financiamento, Preço e Estrutura de Custos Enxuta, ficou a percepção da diferença entre esse tipo de negócio e aqueles tradicionais. A forma como as *startups* são estruturadas permite ajustes rápidos e alterações mais céleres na forma de ofertarem seus produtos e serviços, inclusive na sua cobrança. O investimento de capital para esse tipo de negócio é direcionado para aprimoramento de forma *on-line*. Portanto, em sua maioria, os recursos não são aplicados em itens físicos, e sim na busca por conexões com as necessidades de mercado, de modo que a entrega seja de maneira ágil e muitas vezes

barata, visando sempre à tecnologia como a principal aliada aos processos e perseguindo um modelo de negócios que seja peculiar e lucrativo.

4.4.4.1 Modelo VRIO aplicado ao componente Estrutura de Custos Enxuta dos Recursos Financeiros

Entre os recursos financeiros, o componente estrutura de custos enxuta foi, na indicação dos entrevistados, o que obteve mais recorrência quanto a ser um diferencial competitivo. O número elevado de respostas positivas a esse componente, uma vez que 21 respondentes o apontaram, demonstrou essa percepção. Assim, buscou-se, por meio da aplicação do Modelo VRIO, analisar se essa vantagem seria sustentável.

ATRIBUTO VRIO: VALOR

A busca por diminuir os custos tem sido objeto de estudo por pesquisadores ao longo dos anos. Porter (1999) destacou que uma reorganização do processo produtivo, com o intuito de reduzir os custos por unidade, proporciona uma economia de escala, o que dificulta a entrada de novos concorrentes. No entanto, a concorrência não é necessariamente uma preocupação de um dos gestores entrevistados.

Gosto do explorar oportunidades. Não estou preocupado com os concorrentes, primeiro me preocupo comigo. (Entrevistado 03).

Os participantes da pesquisa indicaram que a estrutura de custos enxuta permite tanto explorar oportunidades quanto neutralizar ameaças. Na visão dos respondentes, o conhecimento do custo e a manutenção da estrutura nessa condição, ainda que guardadas as devidas proporções em virtude do tamanho de cada empreendimento pesquisado, permitem que oportunidades sejam aproveitadas.

Isto inclusive me permitiu direcionar uma parte do meu projeto com ação social. [...]então esta estrutura enxuta está me permitindo trabalhar com isto. Se eu fosse caro demais, com certeza não conseguiria ter este tipo de relacionamento. (Entrevistado 14).

Não ter tido *turnover* alto de tutores, nem de clientes, e ao mesmo tempo eu consigo atender desde o diretor do prédio até a faxineira, com a mesma qualidade. (Entrevistado 22).

Assim, novos nichos de mercado, reforço da marca no mercado existente, incrementos em atendimentos, por exemplo, na área social, como descrito anteriormente, foram relatados

como evidências das oportunidades que a estrutura de custos enxuta permite alcançar. A busca por uma maior parcela de mercado também foi citada como uma possibilidade permitida em função da estrutura de custos que se tem.

Você domina o mercado mais rápido, cresce mais rápido é porque a sua estrutura de custo te permite ser competitivo. (Entrevistado 10).

Mais representatividade no mercado [...] e aí começa a espantar a concorrência ou, enfim, ter uma maior força. (Entrevistado 20).

Embora com a estrutura enxuta, a eficiência de gestão permite que haja investimento adequado em situações necessárias. Segundo Horngren, Datar e Foster (2004), os administradores, ao escolherem um modelo de decisão, o fazem envolvendo análises quantitativas e qualitativas. Por isso, os dados numéricos (aspectos quantitativos) sobre os custos e o impacto que possam causar nos negócios, por exemplo, nos colaboradores (aspectos qualitativos), devem ser observados. Para os entrevistados, a composição e a qualidade do custo é importante, e é o que gera valor, conforme descrito nas falas que seguem.

Permite explorar oportunidade, por nos dar segurança, por saber que a gente pode crescer sem medo de não ter calculado os custos exatamente e saber que não vai virar uma bola de neve no futuro. (Entrevistado 08).

Nós temos pessoas de áreas diferentes. [...] Como são atividades essenciais para a gestão acontecer, do negócio esportivo inclusive, isto se complementa. (Entrevistado 17).

Conhecendo meu custo, eu faço as promoções que eu acho que eu devo. [...] Eu consigo distribuir mais de 30 mil cupons de desconto para os passageiros, por um período de 6 meses. Eu consigo fazer isto hoje, porque a minha estrutura está enxuta. (Entrevistado 19).

Sobre neutralizar ameaças, os respondentes relataram que a estrutura de custos enxuta lhes permite agilidade na tomada de decisões. A flexibilidade e adaptabilidade a mudanças já é um traço característico de *startups*. Assim, os empreendimentos são idealizados de maneira a permitir que todas as áreas consigam responder rapidamente a esse traço.

Como nós somos enxutos, nós conseguimos crescer sem aumentar muito nosso custo, então evita aquela dor de crescimento, de quando você está ganhando muitos clientes e tem dificuldade de atender a demanda. (Entrevistado 05).

Consigo fazer as coisas com mais agilidade. As coisas se tornam mais eficientes. A gente tem uma comunicação assim mais direta com a equipe aqui dentro. (Entrevistado 18).

Embora existam diferenças nos montantes envolvidos no custo das empresas pesquisadas, identificadas através de alguns relatos, a análise desse item reflete o desejo por

melhores resultados. Assim, os que possuem custos mais altos apostam na eficiência operacional como forma de obtenção de melhores resultados, e os que têm custos menores, em função de adequação financeira, almejam a possibilidade de novos gastos que também lhes possibilitem melhores resultados.

Se a *startup* não receber milhões, ela não consegue a nossa estrutura. (Entrevistado 16).

Porque, se eu não precisasse ser tão enxuto, eu poderia investir um pouco mais em áreas como *marketing* e poderia crescer um pouco mais também. (Entrevistado 08).

Assim, para as categorias exploração de oportunidades e neutralização de ameaças, do atributo valor, definiram-se as subcategorias descritas no Quadro 25.

Quadro 25 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o atributo Valor do componente Estrutura de custo enxuta

Recurso	Componente	Atributo do Modelo VRIO	Categorias	Subcategorias
Recurso Financeiro	Estrutura de Custos Enxuta	VALOR	1. Exploração oportunidades	a) Novos nichos de mercado
				b) Reforço da marca
				c) Eficiência Operacional
			2. Neutralização ameaças	a) Domínio de mercado

Fonte: elaborado pela autora.

O uso adequado da estrutura operacional pode permitir a maximização dos resultados. Os relatos indicam a preocupação que gestores têm com esse componente dos recursos financeiros. E isso se deve à parcela significativa desse item na contribuição para o sucesso dos negócios. As subcategorias extraídas dos relatos dos gestores indicam que a busca por parcela do mercado e fortalecimento da marca requer uma eficiência operacional que possibilite o atendimento a contento do mercado que se pretende dominar.

ATRIBUTO VRIO: RARIDADE E IMITABILIDADE IMPERFEITA

Os atributos raridade e imitabilidade imperfeita também foram, de certa forma, tratados por Porter (1999), quando o autor escreveu que a desvantagem de custos dos novos entrantes ocorria em função das curvas de aprendizagem e da experiência pelo tempo de existência no mercado das empresas já instaladas. Para o autor, essas empresas possuem acesso a ativos com melhores preços, entre outros benefícios, o que as permite ter vantagem sobre as demais.

A resposta recorrente entre os entrevistados, em relação à raridade da estrutura de custos enxuta, foi que os concorrentes não possuem estruturas iguais e poucos possuem estruturas similares às suas. A razão dessas respostas, segundo eles, está relacionada à maneira como conduzem os trabalhos e contratam a equipe.

Não têm. Eles não têm estrutura de custo enxuta porque atuam no modelo tradicional. (Entrevistado 13).

Nossos desenvolvedores, por exemplo, são *home office* entendeu? [...] Agora na pandemia nosso trabalho não foi alterado praticamente nada. A gente não sofreu nenhum impacto de mandar funcionário para casa porque já estavam todos trabalhando em casa. (Entrevistado 24).

Nenhum deles tem a mesma estrutura de custos que a gente. São ineficientes. Isto é um dos motivos pelos quais nós crescemos mais rápido. (Entrevistado 10).

Poucos. Eles não têm as nossas conexões, não têm o relacionamento que a gente tem com os parceiros, não têm talvez a mesma formação que a gente tem. (Entrevistado 17).

Nesse sentido, a descrição de Heilbroner (1996) coaduna com as respostas dos entrevistados. O autor destaca que novas formas de produção trazem ao processo a otimização, por exemplo, de custos, que gera uma economia. Assim, a forma de trabalho diferenciada gerará um rendimento adicional aos empreendimentos.

No entanto, houve, também, narrativas dos respondentes em relação à raridade desse componente, afirmando que a estrutura de custos não era diferente do que normalmente se pratica no seu ambiente empresarial, uma vez que, havendo desejo do concorrente, também seria possível ter tal composição, seja aproveitando as oportunidades com parcerias seja constituindo-as por si próprio.

Não é difícil para o concorrente ter a mesma estrutura dentro da aceleradora se tiver um bom modelo de negócio. Precisa ter a cultura mental para enxergar o valor de estar neste espaço. (Entrevistado 03).

Eu acredito que, analisando friamente a estrutura de custos, realmente não seria algo raro ou difícil de imitar. (Entrevistado 05).

O perfil desta estrutura enxuta é que faz a diferença. Mas qualquer um pode juntar e fazer o que a gente faz. (Entrevistado 17)

A maioria das *startups* tem equipe enxuta, portanto têm similares. Quando se tornam grandes, passam a ter grandes estruturas também. (Entrevistado 18).

Já em relação à imitabilidade imperfeita, tal qual ao atributo raridade, há entre os entrevistados aqueles que entendem que suas estruturas de custos são difíceis de imitar, mas reforçam, em suas falas, que isso se dá não apenas em relação ao custo financeiro, mas em relação ao conhecimento, à experiência e ao comportamento da equipe, o que ressalta a

descrição de Poter (1999), já citada anteriormente.

Não. Porque tem todo um trabalho interno. Então, para este concorrente chegar de cara na gente ele vai ter que passar por essas etapas que eu acredito que ele pode ter o dinheiro do mundo inteiro que ele não vai conseguir. (Entrevistado 09).

Então, eu acho difícil, vou te dizer assim... tem quem imita, não vou te dizer nem imitar do ponto de vista copiar, mas seguir a mesma linha. Mas não é fácil! (Entrevistado 23).

Outra questão, que é também evidenciada empiricamente pelas repostas dos gestores, é o que Barney e Hesterly (2011) citam em relação à complexidade social, que é quando as relações interpessoais, a confiança e a cultura são os geradores de vantagem competitiva e podem, em conjunto com a ambiguidade causal, dificultar também a imitação:

Desenvolver pode, mas demora bastante. É porque a nossa eficiência vem muito da nossa eficiência de *marketing*. E isto não se faz do dia para noite. (Entrevistado 10).

Bem, o que mais a gente tem de bagagem é *know-how* e *know-how* não se compra. Então, nós crescemos e todo o time hoje tem mais de 50 pessoas tem uma cultura muito alinhada e isto não se compra. (Entrevistado 16).

Bem, não é difícil você copiar uma tecnologia, copiar uma estrutura de uma empresa, mas é difícil você copiar uma *expertise*. Isto é difícil. (Entrevistado 19).

Entretanto, a resposta da maior parte dos gestores foi a de que suas estruturas podem, sim, serem imitadas. Entendem que as estruturas de custos que eles possuem basearam-se em decisões estratégicas e, portanto, se o concorrente decidir seguir o mesmo caminho, ele vai conseguir ter estruturas muito próximas às deles. A ressalva é para os grandes concorrentes, uma vez que eles, pelas proporções de suas operações, podem não conseguir possuir uma estrutura de custos enxuta, embora seus resultados também comportem uma estrutura mais robusta.

Meus concorrentes podem, sim, tornar a estrutura de custos dele enxuta. Isto não é difícil para eles não. (Entrevistado 08).

No nível organizacional, eu não creio que é difícil de fazer não, eu acho que é possível. É mais uma decisão que tem os prós e os contras. [...] Basta ser a política da empresa. (Entrevistado 24).

A possibilidade de que os concorrentes imitem a estrutura de custos dos negócios ficou evidente pela fala dos gestores e é entendida como sendo algo normal no cenário em que eles estão inseridos.

Das percepções obtidas a partir dos relatos dos entrevistados sobre os atributos raridade e imitabilidade imperfeita do Modelo VRIO para o componente estrutura de custos

enxuta, em relação à categoria barreiras à obtenção, foi possível definir as subcategorias descritas no Quadro 26.

Quadro 26 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre os atributos Raridade e Imitabilidade Imperfeita do componente Estrutura de Custos Enxuta

Recurso	Componente	Atributo do Modelo VRIO	Categorias	Subcategorias
Recurso Financeiro	Estrutura de Custos Enxuta	RARIDADE E IMITABILIDADE IMPERFEITA	1. Barreiras à obtenção	a) Modelo de negócio
				b) Eficiência operacional
				c) Eficiência de <i>Marketing</i>
				d) Composição do custo
				e) Curva de experiência
				f) Decisão estratégica
				g) Estrutura de <i>Network</i>

Fonte: elaborado pela autora.

Percebe-se que, mesmo com as particularidades inerentes às *startups*, a composição dos custos tem a mesma regra praticada pelas empresas tradicionais, ou seja, ter a devida atenção com a sua volatilidade. A forma como ela é composta e gerida faz diferença entre os *players* do mercado. Assim, as subcategorias definidas a partir dos relatos dos gestores demonstram que o modelo de negócio adotado e a otimização do custo, usando-o de modo eficiente, inclusive na forma de demonstrar tal eficiência aos clientes, a partir das ações *marketing*, são decisões pensadas e operacionalizadas de forma estratégica.

ATRIBUTO VRIO: ORGANIZAÇÃO

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que a estrutura de custos enxuta foi resultado de uma ação estratégica e que combinam outros recursos para potencializar a vantagem que entendem possuir.

Tais percepções ressaltam o entendimento dos gestores sobre a correlação existente entre os fatores numa empresa. Como exemplo, estão o custo e o preço, em função da relação intrínseca presente entre essas duas variáveis. O uso consciente dessa relação viabiliza o desenvolvimento dos empreendimentos.

Sim. Foi uma ação pensada para buscar mais clientes. (Entrevistado 13).

A gente consegue abranger outros mercados e manter a estrutura do mesmo jeito que nós temos hoje. (Entrevistado 19).

Os relatos dos entrevistados retratam mais uma evidência empírica do que os autores Barney e Hesterly (2011) dizem sobre a forma de se utilizar da estratégia. Os autores

ressaltam que a busca por vantagem competitiva é alcançada quando a empresa é capaz de gerar valor econômico maior do que seus concorrentes.

Nesse sentido, a estratégia no nível de negócio, que é aquela em que a fonte da vantagem é redução de custos ou percepção de valor pelo mercado, coaduna com a visão dos gestores pesquisados para se diferenciarem dos seus concorrentes.

Cabe lembrar que as vantagens podem, também, ser temporárias ou sustentáveis, dependendo do tempo que as empresas conseguem mantê-las. A expectativa dos respondentes, quando da decisão da composição estratégica dos custos, ficou evidenciada nas falas a seguir:

Sim. A gente realmente se senta numa reunião. A gente se entrega para metodologia da aceleradora e usa muito bem a estrutura de custos que temos. (Entrevistado 03).

Utilizamos de maneira adequada, eficiente, aproveitando tudo que ele proporciona. (Entrevistado 21).

Na análise estratégica, os gestores precisam observar vários fatores. Besanko *et al.* (2012) já salientavam que as questões microeconômicas, tais como custos econômicos irrecuperáveis, curva da oferta e demanda, elasticidade do preço, custo marginal da organização e ponto de equilíbrio, também são importantes na análise para que a empresa defina sua estratégia e seja competitiva.

Assim, ao informar que a estrutura de custos enxuta foi uma ação estratégica, os gestores entrevistados demonstraram a observação dos pontos descritos pelo autor, talvez até de forma intuitiva, mas presente nas suas ponderações.

Fatores como investimento, estrutura tecnológica e de *marketing* foram apontados como canais que aumentaram a eficiência das empresas. Além disso, o custo enxuto, como influenciador do preço, permitiu, conforme os relatos, que ele fosse mais atrativo, contribuindo para a conquista de novos clientes bem como possibilitando que outras ações estratégicas fossem implementadas, a exemplo de parcerias com entes públicos para viabilidade de implantação da vertente social nos negócios.

Hoje é uma necessidade ter a estrutura enxuta, mas a tecnologia nos ajuda. (Entrevistado 13).

É por causa da combinação de fatores é que nossa estrutura de custos nos permite ter uma vantagem competitiva, principalmente o tecnológico. (Entrevistado 16).

A combinação do investimento versus estrutura de custos [...]. (Entrevistado 18).

Assim, a partir das falas dos gestores, foi possível definir subcategorias para as categorias ações estratégicas e combinações estratégicas do atributo organização do

componente estrutura de custos enxuta, conforme descrito no Quadro 27.

Quadro 27 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o atributo Organização do componente Estrutura de Custos Enxuta

Recurso	Componente	Atributo do Modelo VRIO	Categorias	Subcategorias
Recurso Financeiro	Estrutura de Custos Enxuta	ORGANIZAÇÃO	1 Ações Estratégicas	a) Busca por clientes
				b) Alcance de novos mercados
			2 Combinações Estratégicas	a) Tecnologias utilizadas
				b) Investimentos realizados
				c) Compartilhamento em Aceleradoras

Fonte: elaborado pela autora.

A gestão dos negócios exige sagacidade. A correta utilização de recursos pressupõe o entendimento das possibilidades envoltas nas decisões que são tomadas, seguidas pelas ações necessárias para efetivá-las. Esse acompanhamento dos negócios, portanto, requer dedicação cotidiana. Percebeu-se, pelas subcategorias identificadas, que o objetivo maior dos gestores é a conquista do mercado. O ajuste dos custos, portanto, aliado a outros recursos, tais como a tecnologia, o compartilhamento de conhecimento e o uso correto dos recursos financeiros, foi a forma encontrada pelos gestores de extrair da estrutura de custos que possuem a maior vantagem possível.

Sobre o fato de ser gerador de vantagem competitiva sustentável, observa-se que somente oito gestores perceberam essa subcategoria como tal. O Quadro 28 demonstra esta evidência.

Quadro 28 – Análise do Modelo VRIO para a subcategoria Estrutura de Custos Enxuta da categoria Recursos Financeiros

MODELO VRIO: ESTRUTURA DE CUSTOS ENXUTA					RESULTADO
PESQUISADOS/ ATRIBUTOS	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistado 3	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 5	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 6	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 7	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 8	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 9	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 10	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 11	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 13	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 14	S	N	N	S	Paridade competitiva

(Continua)

(Continuação)

MODELO VRIO: ESTRUTURA DE CUSTOS ENXUTA					RESULTADO
PESQUISADOS/ ATRIBUTOS	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistado 16	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 17	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 18	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 19	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 20	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 21	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 22	S	S	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 23	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 24	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 25	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 26	S	N	N	S	Paridade competitiva

Fonte: elaborado pela autora.

Da análise do Modelo VRIO, percebe-se, também, que nenhuma das *startups* revelou desvantagem competitiva em relação aos seus recursos financeiros. Assim, os competidores desse mercado estão em paridade competitiva, demonstrando que é possível que essa seja a realidade dos negócios.

Entre os recursos financeiros, a estrutura de custos enxuta foi o recurso que mais obteve participações entre os pesquisados como sendo geradores de vantagem. Ressalta-se também, que tal evidência reforça a característica das *startups*, que, conforme Ries (2012, p. 13-14), “elas existem para aprender a desenvolver um negócio sustentável”.

As estruturas de custos são diferentes para cada empreendimento. Os destaques de algumas empresas ocorrem por acesso a rodadas de investimento, o que permite que suas estruturas sejam adequadas para um nível maior de escalabilidade. A alavancagem adquirida em função disso proporciona resultados melhores, consequentemente, atratividade de mais clientes e, também, olhar atento de mais investidores. Assim, para as *startups*, o seguir em frente é continuar a busca para se tornarem empresas valiosas e sólidas.

O Quadro 29 sintetiza as subcategorias definidas a partir das respostas dos entrevistados para os atributos do VRIO aplicados ao componente estrutura de custos enxuta, do recurso financeiro.

Quadro 29 – Categorias e subcategorias definidas sobre os atributos do Modelo VRIO para a subcategoria Estrutura de Custos Enxuta

Recurso	Componente	Atributos do Modelo VRIO	Categorias	Subcategorias
Recurso Financeiro	Estrutura de Custos Enxuta	VALOR	1. Exploração de oportunidades	a) Novos nichos de mercado
				b) Reforço da marca
				c) Eficiência Operacional
			2. Neutralização de ameaças	a) Domínio de mercado
		RARIDADE E IMITABILIDADE IMPERFEITA	1. Barreiras à obtenção	a) Modelo de negócio
				b) Eficiência operacional
				c) Eficiência de <i>Marketing</i>
				d) Composição do custo
				e) Curva de experiência
				f) Decisão estratégica
		ORGANIZAÇÃO	1. Ações Estratégicas	a) Busca de clientes
				b) Alcance de novos mercados
2. Combinações Estratégicas	a) Tecnologia utilizada			
	b) Investimentos realizados			
	c) Compartilhamento em Aceleradoras			

Fonte: elaborado pela autora.

As subcategorias extraídas das falas anteriores permitiram observar a maneira como as *startups* exploram as oportunidades surgidas ou neutralizam as possíveis ameaças. O domínio do mercado por meio da busca de novos nichos de atuação, do reforço da marca e da eficiência operacional pode representar a construção de barreiras aos concorrentes. Assim, as experiências individuais de cada negócio e o aprendizado coletivo, aliados à tecnologia, podem culminar em resultados satisfatórios.

4.5 RECURSO FÍSICO: COMPONENTES, CATEGORIAS, SUBCATEGORIAS E APLICAÇÃO DO MODELO VRIO

Para os autores Penrose (2006), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Barney e Hesterly (2011), o capital físico ou material diz respeito à tecnologia (fábrica, equipamentos, localização geográfica, recursos de solos e naturais e acesso a matérias-primas), sendo alguns de uso rápido e outros de uso durável e podem ser adquiridos no mercado ou produzidos pela própria empresa, chamados também de cultura material.

Diante disso, verificar se tal capital é gerador de vantagem competitiva nas *startups* foi

a razão de elencar os componentes estrutura física, infraestrutura tecnológica e equipamentos dentro dos recursos físicos. O Quadro 30 demonstra a percepção dos gestores entrevistados sobre esse item.

Quadro 30 – Percepção dos entrevistados sobre os Recursos Físicos como geradores de vantagem competitiva

Recurso	Componente	Número de entrevistados		
		S	N	Total
Recurso Físico	Estrutura Física	3	23	26
	Infraestrutura Tecnológica	18	08	26
	Equipamentos	01	25	26

Fonte: elaborado pela autora.

Manter estruturas físicas não é característica de negócios denominados *startups*, e isso foi evidenciado pelas respostas dos gestores entrevistados. Prédios, salas, lojas, pontos comerciais e até mesmo os equipamentos que são utilizados na produção ou prestação do serviço não são recursos considerados pela maioria dos respondentes como geradores de vantagem competitiva.

O componente infraestrutura tecnológica foi aquele com mais recorrência entre os componentes elencados, com maior a percepção de geração de vantagem competitiva pelos respondentes. Isso corrobora os conceitos descritos por Ries (2012), Graham (2012), Finep (2019) e McKinsey & Company (2019) para esse tipo de empreendimento. Para esses autores, as *startups* estão em estruturação empresarial, elas buscam uma posição no mercado, podem estar inseridas em incubadoras ou aceleradoras e usam a inovação tecnológica para auxiliá-las nessa empreitada.

Como poucos gestores consideraram os componentes estrutura física e equipamentos como geradores de vantagem competitiva, optou-se por descrever sobre a percepção desses dois componentes de forma integrada em relação ao Modelo VRIO, ou seja, os atributos valor, raridade e imitabilidade imperfeita e organização serão descritos conjuntamente, sem o destaque de forma individualizada, como realizou-se com os componentes anteriores.

4.5.1 Recurso Físico – Componente Estrutura Física

Kotler e Keller (2018) destacam a importância dos canais de vendas nas atividades empresariais. Os pilares, conhecidos como “Ps”, do *Marketing* dão a orientação de como

tratar a distribuição do produto ou serviço que se negocia. Assim, o local e a forma como tais itens serão demonstrados e vendidos são tópicos que têm influência sobre o consumidor.

Os autores destacam, ainda, que atualmente são utilizados multicanais para a distribuição dos produtos, cujas formas variam de acordo com a estratégia idealizada. Conhecer o cliente e entender suas preferências pode conduzir à montagem de uma estrutura física que permita o acesso sensorial, como o toque e o cheiro, mas também pode levar à montagem da estrutura de acesso virtual, atentando-se às exigências demandadas. E é nesse ambiente que as *startups* estão inseridas.

A percepção de 23 respondentes para o componente estrutura física é a de que ele não é gerador de vantagem competitiva. Alegaram que o local onde estão instalados não faz nenhuma diferença para seus clientes, e, portanto, não é um diferencial. Para um dos entrevistados, a localização distante dos grandes centros chegou a ser um inconveniente no início da atividade empresarial, mas tal situação deixou de ser uma adversidade a partir do momento que o mercado percebeu a qualidade do serviço prestado.

Então, nos primeiros anos foram tristes, terríveis para trazer alguém aqui. [...] hoje não é um problema mais, porque a marca é tão maior do que estes desafios que o cliente vem. (Entrevistado 16).

Então, para o cliente tanto faz onde eu estou. Posso estar em SP, RJ, MG, tanto faz a minha estrutura física, meu ambiente de escritório. (Entrevistado 19).

Os três entrevistados que informaram que suas estruturas físicas fazem diferença nos seus negócios citaram a proximidade com as universidades como sendo uma das razões dessa vantagem. Eles destacaram que essa situação permitia o acesso a uma mão de obra muito especializada, além da facilidade na contratação de estagiários.

Sim, a nossa estrutura física foi importante porque nossa localização era próxima das universidades, onde existem pessoas brilhantes e ótimos profissionais. (Entrevistado 15).

Sim. No caso é estranho falar isto porque *startup* é digital e tudo mais, mas é porque a gente tem a estrutura de estúdio, de gravações. Então, é um diferencial. (Entrevistado 18).

Hoje lá onde estou tem um espaço multiuso, um espaço 4.0 que eles chamam, que é um espaço disruptivo. Aqui no Brasil é uma referência. (Entrevistado 21).

A condução da estratégia sobre a estrutura física adotada pelos gestores entrevistados pode ser explicada pelo entendimento de Keegan (2005), quando o autor salienta que o custo de implantação do canal de vendas deve ser analisado atentamente. Toda a logística envolta nesse processo é dispendiosa, uma vez que encontrar o local adequado, selecionar e treinar pessoal para o atendimento leva tempo e dinheiro. Por isso, o autor ressalta que a internet

provocou a “morte da distância, tornando os mercados um jogo nivelado” (p. 354), uma vez que, ao diminuir os custos, permite o acesso a mercados globais.

Percebeu-se, portanto, que a modelagem de negócios das *startups* prioriza esse conceito. A estrutura física não é o atrativo para os seus clientes, e sim a confiança conquistada pela consistência da qualidade dos produtos e serviços ofertados.

Conforme relatos dos entrevistados sobre a estrutura física, a categoria e a subcategoria foram definidas, como descrito no Quadro 31.

Quadro 31 – Categoria e subcategoria definida nas respostas sobre o componente Estrutura Física

Recurso	Componente	Categoria	Subcategorias
Recurso Físico	Estrutura Física	1. Localização	a) Importância da localização

Fonte: elaborado pela autora.

Pela categoria e subcategoria definida, evidenciou-se a percepção de cada gestor em relação ao espaço físico que possui. Para uns, tal ambiente é um local em que os processamentos ocorrem sem, entretanto, representar, por sua localização, uma vantagem. Para outros, a razão de obterem vantagem competitiva, expressa pela utilidade, seja material ou de pessoas que circundam esse ambiente, é exatamente por estarem naquele local. Essa diversidade é justificada pela estratégia que se decidiu adotar visando à otimização de custos e, conseqüentemente, à maximização dos resultados.

4.5.1.1 Modelo VRIO aplicado ao componente Estrutura Física

Ao aplicar o Modelo VRIO ao componente estrutura física para as *startups* dos gestores que o indicaram como um gerador de vantagem, iniciando-se pelo atributo valor, todos os respondentes indicaram que suas estruturas lhes permitiam explorar oportunidades, além de contribuir para a eficiência da empresa, o que, para o modelo, indica ser esse um recurso valioso.

Nos permitiu ter acesso aos melhores profissionais. (Entrevistado15).

Quando questionados sobre a condição dos concorrentes em relação a esse componente, ou seja, se eles teriam estruturas idênticas ou similares, os gestores responderam que poucos concorrentes possuem essa condição. Assim, o atributo raridade também ficou evidenciado.

Entretanto, sobre a Imitabilidade Imperfeita, na visão dos respondentes, sua estrutura física não é de difícil aquisição, uma vez que só basta ter recursos financeiros para adquiri-la. Assim, caso o concorrente possua tais recursos, não existe, na estrutura física dos negócios dos entrevistados, algo que não esteja disponível para compra.

Qualquer um montaria um estúdio igual o nosso. (Entrevistado 18).

Tendo dinheiro é fácil de adquirir. (Entrevistado 21).

Os gestores destacaram, finalmente, que a escolha da estrutura física foi uma decisão estratégica, planejada para atender às necessidades que possuem, e que toda a empresa é direcionada a aproveitar essa situação. O atributo organização também foi evidenciado pelas respostas obtidas.

A entrega como fazemos, a permissão de customização, enfim, tudo é estratégico! (Entrevistado 18).

Como visto, o Modelo VRIO foi aplicado ao componente estrutura física para aqueles gestores que responderam positivamente a ser esse um item gerador de vantagem competitiva para os seus negócios. A evidência encontrada foi que a Estrutura Física é um recurso que, embora valioso e raro, é fácil de imitar pelos concorrentes. Nesse caso, tal estrutura gera, na percepção dos respondentes, uma vantagem competitiva temporária ou paridade competitiva, conforme prevê a Teoria. O Quadro 32 demonstra essa evidência.

Quadro 32 – Análise do Modelo VRIO para o componente Estrutura Física

MODELO VRIO: ESTRUTURA FÍSICA					RESULTADO
PESQUISADOS/ ATRIBUTOS	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistado 15	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 18	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 21	S	N	N	S	Paridade competitiva

Fonte: elaborado pela autora.

Em *startups*, a estrutura física, assim considerada como aquela em que os clientes vão para serem atendidos, não faz diferença para a maioria. Isso justifica o fato de que, entre 26 pesquisados, apenas 3 percebem alguma vantagem nesse quesito. O modelo de negócio é pensado de modo a ultrapassar as barreiras físicas e, assim, atingir o maior número possível de clientes, onde quer que a empresa esteja.

Como síntese dos relatos obtidos dos gestores, foram definidas as subcategorias descritas no Quadro 33.

Quadro 33 – Categorias e subcategorias definidas pelas respostas sobre os atributos do Modelo VRIO do Componente Estrutura Física

Recurso	Componente	Atributos do Modelo VRIO	Categorias	Subcategorias
Recurso Financeiro	Estrutura Física	VALOR	1. Exploração das oportunidades	a) Acesso a melhores profissionais
		ORGANIZAÇÃO	2. Ações Estratégicas	a) Personalização do produto

Fonte: elaborado pela autora.

Das subcategorias extraídas das falas dos gestores entrevistados, foi possível perceber a diferença entre as *startups* e os negócios tradicionais. Buscar bons profissionais para desenvolver o melhor produto e fazer com que ele seja percebido pelo cliente de maneira *on-line* é a forma como essas empresas nascem. Assim, a barreira criada não é a estrutura física. Para esses gestores, a estratégia utilizada é a melhoria contínua dos produtos/serviços que oferecem de forma virtual, pois essas ações terão reflexos positivos em seus empreendimentos.

4.5.2 Recurso Físico – Componente Equipamentos e Aplicação do Modelo VRIO

Cada atividade empresarial demanda a utilização de bens para a sua operacionalização, são os chamados Ativos Imobilizados. A aquisição desses itens varia de acordo com o tipo de negócio. Assim, a estrutura de máquinas e equipamentos de uma fábrica é diferente daquela utilizada por um comércio, que, por sua vez, é também diversa dos negócios de prestação de serviços.

Nesse contexto, outro componente presente nos recursos físicos é equipamentos. Em *startups*, os equipamentos utilizados têm aderência ao tipo de atividade que elas desenvolvem, portanto, a maior parte do emprego de recursos financeiros nesse tipo de empreendimento é nos bens intangíveis, que será a base do desenvolvimento de sua operação.

Apenas um entrevistado disse que seus equipamentos são geradores de diferenciais competitivos e justificou afirmando que ele necessita de estúdios de gravação, por isso são específicos para essa atividade. Para esse gestor, seus equipamentos permitem-no explorar oportunidades pela facilidade de criar os conteúdos que oferta. Ele entende que tal recurso é caro e oneroso para ser adquirido pelos concorrentes do seu porte. Essa resposta chancela o atributo valor, pelo Modelo VRIO.

Na sua ótica, o gestor entende que poucos concorrentes possuem equipamentos para a mesma finalidade, mas reconhece que tais concorrentes podem adquiri-los com certa

facilidade. Assim, embora considerado raro, em razão de poucos terem acesso, é fácil de imitar, o que leva tal recurso a gerar apenas uma vantagem competitiva temporária. O Quadro 34 demonstra essa evidência.

Quadro 34 – Análise do Modelo VRIO para o componente Equipamentos

MODELO VRIO: EQUIPAMENTOS					RESULTADO
PESQUISADO/ ATRIBUTOS	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistado 18	S	S	N	S	Vantagem Temporária

Fonte: elaborado pela autora.

Percebeu-se que os dispositivos utilizados pelas *startups* pesquisadas são comuns. Não existe entre elas nenhum item que seja extraordinário. Entretanto a eficiência na utilização desses dispositivos permite explorar as oportunidades que surgem. O Quadro 35 demonstra tais percepções.

Quadro 35 – Categorias e subcategorias definidas pelas respostas sobre os atributos do Modelo VRIO do componente Equipamentos

Recurso	Componente	Atributos do Modelo VRIO	Categorias	Subcategorias
Recurso Financeiro	Equipamento	VALOR	1. Exploração das oportunidades	a) Criação de produtos
		ORGANIZAÇÃO	2. Ações Estratégicas	a) Customização dos produtos

Fonte: elaborado pela autora.

Percebeu-se, pelas subcategorias definidas para o componente equipamentos, que, assim como ocorre nas empresas tradicionais, determinados tipos de *startups* podem se utilizar de algum tipo de equipamento na execução de suas atividades. Para essas empresas, tais instrumentos têm a função de permitir o acesso virtual aos produtos e serviços que elas oferecem. Em sua fala, o gestor salienta que seus equipamentos permitem adequar seus produtos à demanda exigida pelo público que ele decidiu atender, ou seja, a criação e a customização dos conteúdos que oferece.

O próximo componente a ser analisado é Infraestrutura Tecnológica, cujas percepções estão descritas a seguir.

4.5.3 Recurso Físico – Componente Infraestrutura Tecnológica

Em relação ao componente infraestrutura tecnológica, a maioria, 18 dos 26 respondentes, o indicou como sendo responsável pela geração de vantagem competitiva.

É o diferencial! O principal diferencial, na verdade, é a metodologia. Mas, para que a metodologia seja de fato acessível, hoje a gente precisa de tecnologia. Então a tecnologia é sem dúvida um diferencial. (Entrevistado 04).

Dosi (1984) já salientava que a acumulação do conhecimento na utilização de novas tecnologias cria mercados, amplia os existentes e estimula novos investimentos, gerando uma interdependência da difusão tecnológica na produção e na demanda. O destaque desse componente entre os recursos físicos demonstra correlação empírica com o pensamento do autor.

Alguns gestores disseram que a tecnologia é própria e que possuem desenvolvedores contratados para trabalhar nos projetos que operacionalizam. Eles justificaram que essa situação permite rápidas mudanças nas atividades, quando demandadas pelo mercado. Segundo eles, o controle do uso dos instrumentos tecnológicos se torna um aliado importante para os empreendimentos.

Sim. 100% de desenvolvimento próprio [...] para criar novos recursos e adaptar alguma mudança no cenário, no mercado, que a gente precise fazer de forma rápida. (Entrevistado 08).

A tecnologia é própria. Formamos nossa equipe. A manutenção é feita por nós mesmos. (Entrevistado 05).

Cabe ressaltar que a tecnologia amplamente utilizada é a incremental, conforme descreve Christensen (2012). Segundo o autor, a tecnologia incremental é aquela que tem o efeito de melhorar o desempenho de produtos existentes. Ou seja, raramente parte-se do zero para a implementação de uma funcionalidade tecnológica.

A princípio, nós utilizamos muito o que já existe hoje no mercado, principalmente no campo da psicologia organizacional e comportamental. Teve princípios de utilização do mercado, mas todo o desenvolvimento técnico, desenvolvimento da tecnologia, ela é própria. (Entrevistado 06).

A infraestrutura da nossa plataforma, nela foi criada uma gestão em que a gente foca na tecnologia, *business* e *marketing*. (Entrevistado 26).

Para os respondentes, é a tecnologia que permite a escalabilidade dos negócios. O alcance do público pelos meios digitais possibilita que a empresa esteja presente em outros lugares que não aquele de sua sede jurídica. Não são raros os exemplos dos gestores entrevistados que disseram que as empresas possuem clientes em vários estados do país. O atendimento com qualidade, segundo eles, se deve ao reforço tecnológico que usam.

Outra indicação da importância da tecnologia relatada pelos gestores foi o seu impacto nos custos do empreendimento. A estrutura enxuta, como já relatada anteriormente, também só é possível, na maioria dos casos, pelo uso intensivo dos instrumentos tecnológicos.

Houve relatos também do rigor no desenvolvimento dos recursos tecnológicos, a busca por encontrar tecnologias mais modernas visando entregar, aos clientes, produtos ou serviços melhores, ainda que para isso o preço final seja maior do que o praticado pelos concorrentes.

Sim. Nossa tecnologia era de ponta. (Entrevistado 15).

Por eu e meu sócio termos formado em ciência da computação, a gente tem um refino, uma exigência tecnológica muito grande. A gente, por exemplo, não desenvolve aplicativo híbrido. A gente só faz aplicativos nativos, tem que fazer um código para o IOS, um código para o Android. (Entrevistado 16).

Para meus concorrentes, a minha tecnologia é 90% da Uber. Eu tenho tecnologia de ponta para competir com a Uber. Meus concorrentes têm no máximo 30% da tecnologia que eu tenho hoje. (Entrevistado 19).

Eu creio que a tecnologia hoje que a gente trabalha é uma tecnologia, de certa forma, até moderna. É uma tecnologia de ponta, vamos dizer assim. (Entrevistado 24).

Alguns respondentes também indicaram que a tecnologia utilizada por eles é terceirizada e atende às suas demandas, não gerando, nesse caso, nenhum tipo de diferencial competitivo.

Não é diferencial. A tecnologia é terceirizada. (Entrevistado 11).

Não. A ferramenta é comum. (Entrevistado 12).

Todas são ferramentas de mercado. É o suficiente para o estágio atual que estamos hoje. (Entrevistado 14).

Das falas dos entrevistados sobre a Infraestrutura Tecnológica, foram definidas as categorias e subcategorias, como descrito no Quadro 36.

Quadro 36 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o componente Estrutura Física

Recurso	Componente	Categoria	Subcategorias
Recurso Físico	Infraestrutura Tecnológica	1. Efeitos	a) Condição para escalabilidade
			b) Criação de novos recursos
			c) Adaptabilidade a novos cenários
			d) Diminuição de custos
		2. Tipo de Desenvolvimento	a) Próprio
			b) Terceirizado
3. <i>High-tech</i>	a) Exigência tecnológica		
	b) Tecnologias modernas		

Fonte: elaborado pela autora.

É inegável a intensidade da utilização da tecnologia nas empresas pesquisadas. As *startups* têm a base tecnológica como alicerce para seus projetos, portanto, o recorrente reconhecimento pelos gestores de que esse tipo de recurso é gerador de vantagem competitiva já era, de certa forma, esperado. Entretanto, pode-se perceber, também, que não necessariamente a tecnologia é própria, embora o fato de utilizar tal recurso de terceiros possa prejudicar a escalabilidade futura por um aumento desproporcional de custo.

A discussão dos recursos físicos e seus componentes, quais sejam: estrutura física, equipamentos e infraestrutura tecnológica, ressaltou, ainda mais, a diferença desse tipo de negócio frente àqueles tradicionais. Para as *startups*, a infraestrutura tecnológica foi considerada imprescindível por ser capaz de proporcionar a diversidade em suas atividades, por ser a aliada que permite que os custos sejam minimizados bem como por ser a responsável pela mitigação da limitação espacial e, portanto, pelo alcance de outros mercados. Por isso, foi frequente a recorrência entre os gestores de que esse componente é gerador de vantagem competitiva.

Para o componente infraestrutura tecnológica, optou-se por discorrer sobre cada atributo do Modelo VRIO, de maneira mais detalhada, como feito anteriormente com os Recursos Financeiros.

4.5.3.1 Modelo VRIO aplicado ao componente Infraestrutura Tecnológica

Como já salientado, entre os componentes dos recursos físicos, a Infraestrutura Tecnológica foi, na indicação dos entrevistados, o que obteve mais recorrência quanto a ser um diferencial competitivo. Assim, buscou-se, por meio da aplicação do Modelo VRIO, analisar em qual atributo essa vantagem seria sustentável bem como identificar as subcategorias que surgiriam de seus relatos.

ATRIBUTO VRIO: VALOR

Os entrevistados entendem que a infraestrutura tecnológica tanto permite explorar oportunidades quanto neutralizar ameaças. Para eles, isso ocorre porque a metodologia empregada para desenvolver ou utilizar o instrumento tecnológico bem como a possibilidade de customizações rápidas permitem que novos clientes sejam alcançados:

Eu acredito que explora oportunidade, porque cria diferenciais. Dá oportunidade de ser bem flexível [...] ela, a tecnologia, trabalha numa parte bem elementar. Como ela

fornece muita informação e muito valor, ela pode ser aplicada em diferentes áreas. (Entrevistado 05).

Explora oportunidades, porque a gente entrega um negócio que é novo, sabe? A gente entrega um negócio que não é entregue por aí. E neutraliza ameaça, porque o que que a gente faz? A gente customiza a plataforma inteira com os recursos que ele quer, então a gente entrega algo que os outros não entregam. (Entrevistado 18)

Outra consideração é que os gestores entendem que a escolha da tecnologia a ser utilizada pode afetar o crescimento dos negócios, como já salientado anteriormente. Ao utilizar uma tecnologia terceirizada, a empresa pode ficar refém desse fornecedor em função do poder de negociação que ele terá. Isso demonstra o que Porter (1999) escreveu sobre as cinco forças que impactam as perspectivas de lucro do setor, sendo uma delas o poder de negociação dos fornecedores, que se aplica a esse caso.

Sim. Me permite ter escala. (Entrevistado 09).

Eu creio que é explorar oportunidades. Porque assim, dependendo da tecnologia que você escolhe, por exemplo, não se torna um modelo escalável. Então, por não ser escalável, você diminui muito as oportunidades que teria. (Entrevistado 24).

A preocupação em entregar um produto de qualidade é, na visão dos gestores, uma forma de neutralizar as ameaças. Eles ressaltaram que, se o cliente está satisfeito com o produto entregue, é mais difícil que ele busque o concorrente e que o fato de terem equipe própria facilite o controle da entrega do melhor produto possível.

O neutralizar, no meu ponto de vista, é se a gente faz um *app* e ele fica mal feito é *marketing* negativo. É uma ameaça para a gente [...]. (Entrevistado 16).

Se os concorrentes já estão lá, eu vou entrar com melhorias. Se eles não estão e vão entrar em meu mercado, o motorista automaticamente não vai sair do meu aplicativo pra ir para o outro, porque ele sabe da tecnologia que tem [...]. Então, assim, eu uso muito este recurso de tecnologia para mostrar este diferencial que eu tenho dos outros aplicativos. (Entrevistado 19).

Tinha toda uma burocracia e demorava mais uma semana neste fechamento do contrato. Agora eu abro o meu sistema, coloco os dados do cliente, ele gera para mim o contrato [...] então, está neutralizando porque ele não procura um concorrente e acaba aproveitando a oportunidade porque a gente não perde tempo. (Entrevistado 23).

Outro destaque dado pelos entrevistados é que a infraestrutura tecnológica é cara e onerosa, além de ser demorada para ser construída. Esses gestores disseram que a contratação de profissionais com *expertise* para o desenvolvimento, a lógica de pensar o sistema e a maturidade para entender o mercado é algo que é muito custoso. A seguir os relatos dos respondentes sobre infraestrutura tecnológica.

Realmente é caro porque vai envolver desenvolvimento próprio, vai envolver especialista e, principalmente, vai demandar bastante tempo. (Entrevistado 05).

Ter alguém que tenha este *background* é muito caro para o meu concorrente simplesmente comprar. (Entrevistado 06).

Sim. É caro. Se eles forem fazer por eles mesmos, sim é caro. (Entrevistado 13).

Para nós não, porque fizemos parcerias. Mas, se você for contratar terceiros, vai ficar muito caro [...], mas, a princípio, é o jeito *startup* que a gente faz para desenvolver, mesmo sem recurso. (Entrevistado 26).

Assim, para as categorias exploração de oportunidades e neutralização de ameaças, do atributo valor, definiram-se as subcategorias descritas no Quadro 37.

Quadro 37 – Categorias e subcategorias definidas pelas respostas sobre o atributo Valor do componente Infraestrutura Tecnológica

Recurso	Componente	Atributo do Modelo VRIO	Categorias	Subcategorias
Recurso Físico	Infraestrutura Tecnológica	VALOR	1. Exploração oportunidades	a) Flexibilidade
				b) Geração de valor agregado
				c) Escalabilidade
				d) Otimização de tempo
			2. Neutralização ameaças	a) Diferencial no produto/serviço
				b) Satisfação do cliente
	c) Qualidade do trabalho			
	d) Custo oneroso			

Fonte: elaborado pela autora.

Percebe-se, pelas subcategorias definidas, que as características das *startups* ficam mais evidenciadas ao se analisar a infraestrutura tecnológica. A flexibilidade, a escalabilidade, a otimização do tempo e a qualidade do trabalho, cuja consequência é a satisfação do cliente, demonstram a forma de atuação dessas empresas.

ATRIBUTO VRIO: RARIDADE E IMITABILIDADE IMPERFEITA

No atributo raridade, vários gestores responderam que poucos ou nenhuns concorrentes possuem recursos idênticos ou similares. Essa percepção indica o recurso como sendo raro, conforme descreve a Teoria. Os respondentes justificaram a resposta, citando, como dito anteriormente, a especificidade de cada um na forma de customizar os recursos tecnológicos ou na forma como esses são utilizados.

Até ele chegar ao nível de conhecimento de mercado, de necessidade de cliente, isto demora um tempo. (Entrevistado 08).

Tem recursos similares, mas não aplica da mesma maneira. (Entrevistado 09).

Sim. Pensando melhor, considerando que eles não desenvolvem, creio que nem similar eles têm. (Entrevistado 13).

Alguns poucos. A maioria das empresas elas fazem híbridos porque é mais barato. Como o cliente não entende, então acabam empurrando o mais barato para vender mais e entregar rápido. (Entrevistado 16).

Sim, têm recursos similares, porque, no nosso segmento, plataforma qualquer um pode ter. A questão é de entregar o conteúdo junto. (Entrevistado 18).

Então, assim, se o meu concorrente tiver outra, ou ela vai se melhor ou vai ser pior, igual não vai ser. (Entrevistado 25).

Houve também respostas indicando que a tecnologia utilizada é de fácil acesso aos concorrentes, assim eles possuem recursos idênticos ou similares.

Possuem recursos idênticos. A tecnologia não é rara. (Entrevistado 03).

Uns 50 a 60% teriam recursos similares. (Entrevistado 24).

Os avanços pelos quais as tecnologias têm passado, ao longo do tempo, transformaram muitos negócios. A possibilidade de combinação de tecnologias, inclusive de forma incremental, permitiu a customização visando ao atendimento personalizado das mais variadas necessidades de mercado.

Essa combinação foi empregada pelos gestores entrevistados, uma vez que o uso da inteligência artificial, da biotecnologia, da análise de *big data*, da realidade virtual, dentre outras utilizadas de maneira singular, permitiu a prevalência da diferença na maioria dos casos analisados.

Já em relação ao atributo imitabilidade imperfeita, alguns entrevistados disseram que seus concorrentes conseguem imitá-los. Destacaram que, se os concorrentes tiverem dinheiro, eles podem adquirir ou desenvolver tecnologia.

É fácil! Conversando com o programador, ele disse “cara, não tem segredo nenhum fazer isto, só precisa de tempo e alguém que saiba programar e que entenda do modelo de negócio”. Como não tem proteção intelectual [...]. (Entrevistado 03).

Se ele tiver dinheiro, ele consegue desenvolver. (Entrevistado 06).

Ele consegue desenvolver. Não tem nenhum segredo de mercado não. (Entrevistado 08).

É possível desenvolver sim. Não é fácil em função dos recursos humanos. (Entrevistado 13).

Eu creio que não é difícil! Porque, assim, a tecnologia ela está disponível. Então, o que você precisa fazer é estudar e implementar. (Entrevistado 24).

Os demais gestores, que informaram não ser possível imitá-los, ratificaram a informação, sob a mesma justificativa dada em relação ao atributo raridade, ou seja, a especificidade e a forma de uso da tecnologia.

Não consegue desenvolver porque a parte, principalmente dos programadores, isto tudo foi orientado por especialistas. Então o trabalho é em conjunto. Teria que montar todas as peças de novo, para fazer tudo de novo. Então é bem complicado! (Entrevistado 05).

É difícil porque ninguém conhece o todo do projeto além de mim. (Entrevistado 09).

É difícil para fazer a tecnologia igual a minha. Tenho 90% da Uber! (Entrevistado 19).

Assim, eu acho difícil de imitar porque a gente mudou para um patamar, para uma ferramenta, que a longo prazo vai dar um resultado muito bom. É difícil de imitar! Não é fácil! (Entrevistado 23).

Das percepções obtidas a partir dos relatos dos entrevistados sobre os atributos raridade e imitabilidade imperfeita do Modelo VRIO para o componente infraestrutura tecnológica, em relação à categoria barreiras à obtenção, foi possível definir as subcategorias, como descrito no Quadro 38.

Quadro 38 – Categoria e subcategorias definidas nas respostas sobre os atributos Raridade e Imitabilidade Imperfeita do componente Infraestrutura Tecnológica

Recurso	Componente	Atributo do Modelo VRIO	Categoria	Subcategorias
Recurso Físico	Infraestrutura Tecnológica	RARIDADE E IMITABILIDADE IMPERFEITA	1. Barreiras à obtenção	a) Conhecimento de mercado
				b) Conhecimento do cliente
				c) Conhecimento do modelo de negócio
				d) Conhecimento da tecnologia

Fonte: elaborado pela autora.

Percebe-se, pelas subcategorias identificadas, que o diferencial em termos tecnológicos perpassa pelo conhecimento do mercado, do cliente, do produto e da correta tecnologia a ser utilizada para que o resultado seja o esperado.

ATRIBUTO VRIO: ORGANIZAÇÃO

Sobre aproveitar os recursos de infraestrutura tecnológica, os respondentes informaram que o fazem. Eles relataram que dão o devido valor à tecnologia e cuidam para que ela continue sendo geradora de vantagem, buscando cada vez mais acompanhar a modernização intrínseca a esse tipo de recurso e à diversidade de negócios que ela permite ter.

Ela nos permite ter estes indicadores bons porque aumenta a eficiência da equipe e aumenta a eficiência do nosso processo. (Entrevistado 10).

Então a gente conseguiu criar, em cima exatamente da *expertise* da inovação, da imaginação, do processo, uma rede de ações que não é só um aplicativo. Hoje a gente trabalha com empregabilidade, com suporte de equipe, desenvolvimento de RH, com desenvolvimento de pessoas na universidade e desenvolvimento cognitivo no geral. E somos uma ferramenta de gestão de risco. (Entrevistado 14).

Extremamente eficiente! Eu consigo fazer escala, eu consigo abranger o Brasil inteiro sem mexer na minha estrutura e sem mexer na minha tecnologia (Entrevistado 19).

Os gestores responderam, também, que, em suas ações estratégicas, levam em conta a tecnologia e combinam esse recurso com outros, a exemplo do conhecimento técnico, que é capaz de transformá-la em algo com diferencial. Eles entendem, ainda, que a infraestrutura tecnológica auxilia na minimização do risco de uma desvantagem competitiva.

Sim. É fundamental nas ações estratégicas, pois é ele que permite ter escala e a decisão de que modelo de negócio é possível trabalhar. (Entrevistado 09).

Combinando o conhecimento técnico com o desenvolvimento. (Entrevistado 08).

Sim. É a estrutura tecnológica que permite, em parte, ter a eficiência da estrutura de custos. (Entrevistado 10).

Combinados com a equipe, que é o que faz ser gerador de vantagem. (Entrevistado 17).

É combinado com *marketing* digital. (Entrevistado 26).

Há, também, os gestores que perceberam que não aproveitam todo o potencial que esse recurso é capaz de oportunizar, alguns por não terem se atentado a essa possibilidade, e outros porque o estágio em que se encontram não permite fazê-lo. Assim, a utilização ocorre aquém do nível que poderia. Seguem os relatos.

A gente não maximiza! Vamos dizer assim, a gente tem muita consciência de que a gente poderia usar muito melhor este recurso. (Entrevistado 03).

Acho que não. Não está utilizando o máximo disso. Até porque eu acho que a gente nem sabe que tem isto. (Entrevistado 13).

Assim, a partir das falas dos gestores, foi possível definir as subcategorias para as categorias ações estratégicas e combinações estratégicas sobre o atributo organização do componente infraestrutura tecnológica, conforme descrito no Quadro 39.

Quadro 39 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o atributo Organização do componente Infraestrutura Tecnológica

Recurso	Componente	Atributo do Modelo VRIO	Categorias	Subcategorias
Recurso Físico	Infraestrutura Tecnológica	ORGANIZAÇÃO	1. Ações Estratégicas	a) Definição do modelo de negócio
				b) Escalabilidade
				c) Aumento da eficiência da equipe
				d) Aumento da eficiência do processo
				e) Aumento da eficiência do custo
			2. Combinações Estratégicas	a) Equipe existente
				b) <i>Marketing</i> digital
c) Estrutura de Custos				

Fonte: elaborado pela autora.

Percebe-se a atenção voltada para o que a infraestrutura tecnológica pode proporcionar. As ações estratégicas de seu uso, visando à eficiência dos processos e da equipe, podem tornar os negócios mais lucrativos, uma vez que esse é normalmente o objetivo da criação das atividades empresariais. As subcategorias extraídas dos relatos dos gestores demonstram tal situação. Alcançar mercados pela escalabilidade que a infraestrutura tecnológica permite sempre foi, desde a ideia do negócio, a intenção desse tipo de empreendimento, e é exatamente o uso intensivo e estratégico da tecnologia que os difere dos negócios tradicionais.

Como já destacado anteriormente, o componente infraestrutura tecnológica foi o destaque entre os recursos físicos. Assim, o Quadro 40 demonstra as análises desse item.

Quadro 40 – Análise do Modelo VRIO para a subcategoria Equipamentos da categoria Recursos Financeiros

MODELO VRIO: INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA					RESULTADO
PESQUISADOS/ ATRIBUTOS	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistado 3	S	N	N	N	Desvantagem Competitiva
Entrevistado 4	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 5	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 6	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 8	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 9	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 10	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 13	S	S	S	N	Desvantagem Competitiva
Entrevistado 14	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 15	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável

(Continua)

(Continuação)

MODELO VRIO: INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA					RESULTADO
PESQUISADOS/ ATRIBUTOS	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistado 16	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 17	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 18	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 19	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 21	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 23	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 24	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 25	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 26	S	N	N	S	Paridade competitiva

Fonte: elaborado pela autora.

Foi possível evidenciar a vantagem competitiva sustentável para vários empreendimentos em relação à Infraestrutura Tecnológica. Na percepção dos gestores, esse recurso tem valor, é raro, difícil de imitar e a organização o utiliza adequadamente. Alguns gestores demonstraram haver uma vantagem temporária ou paridade competitiva. No entanto, houve situações, também, de desvantagem competitiva. Isso ocorre porque, segundo a RBT, o potencial que o recurso permite não está sendo aproveitando. Nesses casos, considerando o acirrado mercado em que estão inseridos, a ação tempestiva do gestor em prol da melhor utilização do recurso pode representar uma melhoria na *performance* do empreendimento, minimizando possíveis perdas.

A síntese das dimensões identificadas, a partir dos relatos dos entrevistados sobre os atributos do Modelo VRIO, quais sejam: valor, raridade imitabilidade imperfeita e organização, da subcategoria Infraestrutura Tecnológica, estão descritas no Quadro 41.

Quadro 41 – Subcategorias definidas pelas respostas sobre os atributos do Modelo VRIO para a subcategoria Infraestrutura Tecnológica

Recurso	Componente	Atributos do Modelo VRIO	Categorias	Subcategorias
Recurso Físico	Infraestrutura Tecnológica	VALOR	1. Exploração de oportunidades	a) Flexibilidade
				b) Geração de valor agregado
				c) Escalabilidade
				d) Otimização de tempo
			2. Neutralização de ameaças	a) Diferencial no produto/serviço
				b) Satisfação do Cliente
				c) Qualidade do trabalho
				d) Custo oneroso

(Continua)

(Continuação)

Recurso	Componente	Atributos do Modelo VRIO	Categorias	Subcategorias
Recurso Físico	Infraestrutura Tecnológica	RARIDADE E IMITABILIDADE IMPERFEITA	1. Barreiras à obtenção	a) Conhecimento de mercado
				b) Conhecimento do cliente
				c) Conhecimento do modelo de negócio
				d) Conhecimento da tecnologia
		ORGANIZAÇÃO	1. Ações Estratégicas	a) Definição modelo de negócio
				b) Escalabilidade
			2. Combinações Estratégicas	c) Aumento da eficiência da equipe
				d) Aumento da eficiência do processo
				e) Aumento da eficiência do custo
				a) Equipe existente
b) <i>Marketing</i> digital				
c) Estrutura de Custos				

Fonte: elaborado pela autora.

A constatação empírica de que as *startups* têm, como uma das suas características, a utilização da infraestrutura tecnológica em suas atividades, conforme ressaltado pela Finep (2019), ao descrever que essas são empresas nascentes de base tecnológica, ficou evidente pelas subcategorias surgidas sobre tal componente. A base tecnológica foi indicada como a responsável pela possibilidade do crescimento escalável, pela eficiência dos processos e pela geração do valor agregado por meio do conhecimento existente no grupo. A definição do modelo de negócios também tem influência da tecnologia, e isso destaca a sua importância entre os recursos que esse tipo de empreendimento pode possuir e controlar.

4.6 RECURSO HUMANO: COMPONENTES, CATEGORIAS, SUBCATEGORIAS E APLICAÇÃO DO MODELO VRIO

As organizações são constituídas por pessoas e, por isso, essas são consideradas um de seus bens mais valiosos. A gerência do capital humano não é tarefa fácil e foi considerada como uma das cinco causas de maiores preocupações entre os gestores, conforme pesquisa do Endeavor (2019), entretanto, nenhuma organização consegue desempenhar adequadamente as suas atividades se não contar com esse recurso em sua estrutura.

Nesse contexto, para os recursos humanos, foram apresentados seis componentes aos respondentes, extraídos dos conceitos dos autores Penrose (2006), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Barney e Hesterly (2011), que tratam da RBT, quais sejam: capacidade de inovação, conhecimento técnico, capacidade de gestão, cultura organizacional, clima organizacional e rede de contatos (*network*), para análise quanto a serem geradoras de vantagem competitiva. O Quadro 42 evidencia as respostas dadas.

Quadro 42 – Percepção dos entrevistados sobre os componentes do Recurso Humano como geradores de vantagem competitiva

Recurso	Componente	Número de entrevistados		
		S	N	Total
Recurso Humano	Capacidade de inovação	19	7	26
	Conhecimento técnico	17	9	26
	Capacidade de gestão	15	11	26
	Cultura organizacional	16	10	26
	Clima organizacional	08	18	26
	Rede de contatos (<i>Network</i>)	13	13	26

Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se que quase todos os componentes dos recursos humanos apresentados obtiveram destaque na percepção dos gestores. Isso indica que reconhecem a importância da equipe que possuem. Existe entre eles uma preocupação com o conhecimento técnico e com a capacidade de inovação, mas, sobretudo, com a cultura implantada na empresa, que foi citada como sendo um dos diferenciais para os negócios.

4.6.1 Recurso Humano – Componente Capacidade de Inovação

Sobre as inovações, cabe lembrar a classificação dada pelo Manual de Oslo (1997), que destaca que elas podem ser: inovações de processo, quando dizem respeito às alterações nas formas de produzir e de distribuir tal produto; inovações organizacionais, quando se referem à implementação de nova metodologia gerencial, a exemplo de alterações em práticas de negócios, na forma de se organizar o ambiente laboral ou nas relações externas da empresa; e inovações de *marketing*, que envolvem alterações no *design* do produto e na embalagem, implementação de novas formas de promoção, incluindo os métodos de *marketing*, e precificação de bens e serviços.

Percebeu-se, a partir dos relatos dos entrevistados, a consciência de que algumas habilidades são necessárias aos negócios. A mais recorrente delas foi a capacidade de inovação, que, entre os recursos humanos, obteve maior destaque. Isso reforça o traço característico dos negócios denominados como *startups*.

A criatividade está implícita nesse tipo de empreendimento, que impulsiona seus empreendedores a inovar, tentando resolver, de forma simples, os problemas identificados. Esse traço é reforçado por Tigre (2006), que afirma que empresas inovadoras estão sempre atentas às informações, aos conhecimentos e às tecnologias que possam melhorar seus produtos e processos. Seguem as falas:

A gente fica o tempo inteiro fazendo mudanças. (Entrevistado 03).

A gente brinca que se uma pessoa sair de férias uma semana, quando volta já não reconhece. (Entrevistado 07)

A gente está constantemente tentando inovar. (Entrevistado 08).

Todo dia tem coisa nova para eu fazer, para implementar. (Entrevistado 19).

De um modo geral, os respondentes que apontaram a capacidade de inovação como geradora de vantagem competitiva destacaram a participação de sua equipe no processo criativo e enfatizaram que isso é incentivado.

Hoje, a gente não tem especificamente uma pessoa pensando em inovação, é bem a empresa toda. (Entrevistado 05).

Eu adoro inovação e não só na área de tecnologia, mas também de processos, de comunicação, de reorganização de pessoas e a gente estimula muito isto. (Entrevistado 07).

Eu acredito que é um ponto forte porque o time é muito diversificado. (Entrevistado 25).

Assim, as ideias são ouvidas e passam por uma análise para verificar aquelas passíveis de serem implementadas, seja em função de facilidade de execução ou dos resultados que trarão para os negócios.

E o nosso trabalho dentro da equipe é basicamente priorizar. (Entrevistado 05).

O único problema que é um gargalo que a gente tem, é porque quer inovar demais! Por isso a gente vai controlando estas inovações. (Entrevistado 09).

Só que a gente acaba analisando muito as novidades, filtrando muito as novidades. De acordo com a nossa capacidade de desenvolvimento, qual seriam as primeiras mudanças e inovações que nós podemos trazer para nosso modelo. (Entrevistado 19).

Sim. Temos até que dar uma segurada às vezes aqui. (Entrevistado 21).

Outro destaque dado pelos entrevistados sobre a capacidade de inovação diz respeito ao fato de que elas são também direcionadas pelas demandas dos clientes. Essa atenção ao que o cliente solicita faz que com a equipe pense em alternativas que sejam possíveis e acessíveis aos empreendimentos, de modo a proporcionar a sua satisfação, sem demandar muito recurso financeiro dos empreendedores.

O que guia mesmo a nossa parte da inovação são as demandas que a gente identifica nos nossos clientes, que podem surgir. (Entrevistado 05).

A gente, querendo ou não, a gente faz o que é mandado. (Entrevistado 16).

Os autores Blank e Dorf (2014) ressaltaram esse comportamento quando afirmaram

que as *startups* precisam crescer atendendo às demandas dos clientes, sem perder na qualidade daquilo que se propuseram a fazer, bem como apresentar um custo que aumente em menor proporção do que o faturamento.

Os entrevistados responderam, também, que as mudanças são orientadas pelo mercado. O fato de estarem atentos às alterações nos cenários empresariais existentes, e a busca por prever o que pode ser requerido no futuro, direciona-os a pensarem em novas possibilidades e a se organizarem para estarem preparados quando a procura de fato ocorrer.

Mudam considerando o cenário e inclusive o cenário. A gente já sabe que é algo que vai acontecer no futuro. A gente está preparado. (Entrevistado 14).

Aproveitando o CORONA! O aplicativo já está pronto, essas funções só bastam organizar, modelar. (Entrevistado 19).

Agora, com esta questão do coronavírus, então a gente vai atender o setor da saúde. Então nós temos que estar preparados! (Entrevistado 26).

Isso corrobora a descrição dada pela Finep (2019), que destaca que as *startups*, por estarem sujeitas a mudanças frequentes, são flexíveis, possuindo, assim, a capacidade de mudança rápida em virtude das necessidades que se apresentarem. Essa característica é reafirmada também por Drucker (1999), quando destaca que uma das formas de se verificar esse obsolescimento é estudar aquilo que acontece fora da empresa, especialmente os não clientes, ou seja analisar o ambiente interno e externo da organização, de maneira que a mudança de cenário deva provocar também a mudança na estratégia utilizada.

As categorias e subcategorias definidas nas falas dos gestores sobre o componente capacidade de inovação estão descritas no Quadro 43.

Quadro 43 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o componente Capacidade de Inovação

Recurso	Componente	Categorias	Subcategorias
Recurso Humano	Capacidade de Inovação	1. A dinâmica da inovação	a) Criatividade
			b) Trabalho em equipe
			c) Visão de mercado
			d) Percepção das demandas dos clientes
			e) Percepção do ambiente externo
		2. Processo de Inovação	a) Gestão de demandas

Fonte: elaborado pela autora.

O dinamismo envolto nos negócios denominados de *startups* ficou demonstrado nas subcategorias definidas. Há, entre a equipe, certa cumplicidade, em que as ideias são compartilhadas e, na medida do possível, implementadas. Os gestores estão atentos ao

mercado para atrair clientes com as novidades que implantam, além de investidores que podem representar uma alavanca para aumento da escala que desejam para os seus negócios. Todas essas situações foram identificadas e demonstradas pelas categorias e subcategorias extraídas das falas.

4.6.2 Recurso Humano – Componente Conhecimento Técnico

O conhecimento técnico foi, depois de Inovação, o mais frequente entre os componentes de recurso humano. Dos 26 participantes, 17 identificam essa característica em sua equipe. Os gestores relataram que possuem pessoas com *expertise* na atividade que desempenham, seja por formação acadêmica ou por experiência de mercado. Ainda segundo os respondentes, as metodologias aplicadas no desenvolvimento das plataformas ou no modelo do negócio só foram possíveis em virtude do conhecimento da equipe envolvida.

São pesquisadores com alta *expertise* na parte de polímeros de biomateriais. Vieram do curso de engenharia de materiais. Três engenheiras de materiais, uma doutora em química e uma doutora em física com foco em polímeros. (Entrevistado 02).

O desenvolvimento da metodologia só foi possível em virtude do conhecimento técnico que temos. (Entrevistado 04).

A pessoa com conhecimento técnico é que direciona o que será desenvolvido tecnologicamente. (Entrevistado 06).

Sim. Temos pessoal muito acima da média. Mestres e doutores. (Entrevistado 14).

No entanto, houve relatos também de que o conhecimento técnico é desenvolvido ao longo da existência da empresa, sendo incentivada a sua busca.

Essa área é uma área muito específica, então temos profissionais que entendem bem. A gente tem profissionais lá que trabalham especificamente com isto há 12 anos, então isto é com certeza uma vantagem. (Entrevistado 05).

Por mais que a gente ainda não sabe tudo, mas o que a gente teve que aprender, nós já viramos técnicos. (Entrevistado 11).

Olha, eu já trabalho com isto há mais de 20 anos. Fiz isto a vida inteira. (Entrevistado 25).

Mas a gente estimula muito, a gente troca, a gente compartilha muito e a gente incentiva muito a pessoa buscar e adquirir o ambiente para o aprendizado. (Entrevistado 07).

Agora na quarentena, estamos trabalhando com toda a equipe o conhecimento técnico. A gente fez um comunicado de cursos para eles, para o pessoal da equipe. (Entrevistado 26).

Alguns entrevistados disseram que normalmente não contratam pessoas que já

possuem conhecimento técnico elevado, visto que preferem treiná-los e incentivá-los a um incremento ao conhecimento que possuem. A contratação de estagiários faz parte dessa estratégia, uma vez que os respondentes relataram que essa é uma forma de diminuir o custo operacional. Os gestores expressaram que, pelo fato de os estagiários serem iniciantes no mercado de trabalho, eles absorvem mais facilmente as orientações dadas e estão dispostos a aprender, respondendo, em sua maioria, aos anseios da empresa.

Na contratação, a gente não traz a pessoa com conhecimento técnico muito grande [...]. Nossa equipe é muito boa, mas formada por nós. (Entrevistado 07).

O time, todos não, a maioria, tem o primeiro emprego. A gente preza muito isto, inclusive até de aprender, buscar cursos, treinamentos, eventos fora. Nós incentivamos muito e quando eu falo incentivar não é só financeiramente, é divulgar, é buscar organizar uma van para ir para o evento em BH, SP... (Entrevistado 16).

Esse pensamento coaduna com o que Hall (1992) salienta quando indica que a empresa deveria se ocupar em produzir informação/conhecimento, além da produção de dinheiro/lucro, uma vez que, adquirindo o *know-how* ao longo de suas atividades, se torna mais assertiva a escolha da estratégia pela busca da competitividade.

A diversidade de experiências no ambiente empresarial também foi descrita pelos respondentes como sendo algo que contribui sobremaneira para o avanço do conhecimento técnico. Foi relatado, inclusive, que a mentoria externa é um exemplo de como buscar tal diversidade.

Temos pessoas focadas em *design*, *marketing* digital dentre outras. (Entrevistado 21).

Considerando a minha mentora, ela é um recurso raro. (Entrevistado 03).

Entretanto, houve relatos de entrevistados que entendem que nem sempre a equipe precisa saber tudo a respeito dos negócios. Eles acreditam que a equipe pode entender partes do negócio e que esse conhecimento geral deve ficar a cargo do gestor. O risco desse tipo de estratégia é a dificuldade de dar sequência na atividade na falta dessa pessoa detentora de todo o conhecimento sobre o funcionamento da empresa.

Eu prefiro concentrar todas as informações em mim do que ter que ficar dependendo de outras pessoas [...]. Se a pessoa souber programar, ela vai pegar o projeto e fazer o que eu preciso. (Entrevistado 09).

Outro relato diz respeito ao fato da equipe nem sempre poder estar presente auxiliando nas atividades cotidianas, o que causa, nesse caso, uma sobrecarga, inclusive de responsabilidade, sobre o encarregado por essa função. Nesse caso, o gestor relatou sentir

falta de opiniões sobre as decisões que precisam ser tomadas:

O problema nosso é que eu me sinto muito sozinho na parte técnica. Porque, dos quatro, um sócio que é o de SP, que é um investidor-anjo, ele é formado em ciência da computação também, porém ele não atua na área. (Entrevistado 25).

As categorias e subcategorias definidas nas falas dos gestores sobre o componente conhecimento técnico estão descritas no Quadro 44.

Quadro 44 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o componente Conhecimento Técnico

Recurso	Componente	Categorias	Subcategorias
Recurso Humano	Conhecimento Técnico	1. Qualificação	a) Mestres e doutores
			b) Profissionais experientes
			c) Profissionais sem experiência
		2. Obtenção	a) Desenvolvimento próprio
			b) Contratação no mercado
			c) Mentoria
		3. Limitações	a) Dependência do conhecimento

Fonte: elaborado pela autora.

Sobre os recursos humanos, o conhecimento e a capacidade de aprendizado da equipe podem fazer diferença nos negócios. As diversas áreas existentes numa empresa precisam de profissionais que se dediquem a entendê-la e executar suas atividades com excelência, por isso o aprendizado contínuo é importante. Os relatos dos gestores apontam que eles têm pessoas especializadas na condição de colaborador, como sócio ou, ainda, como alguém que os auxilia com a mentoria, atividade salientada como relevante na condução da gestão. Assim, as categorias e subcategorias definidas retratam a qualidade do conhecimento que possuem, como o adquirem e desenvolvem bem como o nível de importância desse componente na empresa.

4.6.3 Recurso Humano – Componente Capacidade de Gestão

Os entrevistados relataram que o componente capacidade de gestão está presente na equipe, mas apenas metade deles, ou seja, 13 respondentes, vê a gestão como algo gerador de vantagem competitiva para os negócios. Quando se trata de controle gerencial dos empreendimentos, pressupõe-se a existência de dados e informações geradas, inclusive por meio de indicadores, mas também a necessidade de conhecimento para entender o que os números retratam. As decisões precisam ser tomadas tempestivamente, sob pena de se perder oportunidades.

A parte de gestão, tanto de negócio quanto de pessoa, é bem tranquila. A gente vem de áreas de supervisão. (Entrevistado 25).

Essa evidência é salientada por Ries (2012, p. 14), o autor destaca que as *startups* precisam utilizar o conceito “construir-medir-aprender”, que consiste em: depois de transformar ideias em produtos, deve-se acompanhar os números que indicam o crescimento ou não do negócio; então, “aprender”, no sentido de observar a reação dos clientes; e perceber se deve-se “pivotar ou perseverar”, ou seja, mudar a estratégia original ou seguir adiante.

Os respondentes indicaram que o acompanhamento da gestão dos negócios é realizado pelos sócios por meio de análises de indicadores e com reuniões periódicas, mas há casos em que a operacionalização é feita também por terceiros, uma vez que nem sempre os idealizadores do negócio têm aptidão para a gestão ou porque entendem que a terceirização é a melhor opção para permitir que mantenham o foco em atividades que eles fazem melhor.

Gestão é sempre um negócio muito amplo, mas a gente tem alguns índices, que a gente chama de rito de gestão que a gente não abre mão. (Entrevistado 07).

A gente tem o time de *business* e estratégia de negócios, então é um time exclusivo para isto, para gestão. (Entrevistado 26).

Tal situação corrobora o que é descrito por Penrose (2006), quando destaca a importância do estudo das “firmas” por considerá-las instituições complexas, que influenciam a vida econômica e social de diversas maneiras por meio de suas várias atividades e que são geridas por inúmeras decisões racionais que sofrem influências individuais e coletivas.

A busca pela capacitação em gestão ficou evidente nos relatos dos entrevistados como forma de melhorarem sua *performance* no mercado. Nelson e Winter (1982) já ressaltavam que o mercado é um ambiente de competição, que oferece uma definição de sucesso para as empresas que vai ao encontro de sua habilidade para sobreviver e crescer. Por isso, o processo de contínuo aprendizado é importante, e a busca por fazer melhor pode contribuir para a manutenção e o crescimento dos negócios.

A gente está melhorando muito os nossos processos internos para buscar uma certificação, tanto a ISO 9001, que é a certificação de gestão, quanto a 31000 que é a de gestão de riscos. (Entrevistado 05).

Já fiz diversos cursos presenciais voltados à gestão aqui na cidade para ter este conhecimento. (Entrevistado 21).

Gerir é uma habilidade. E no ambiente empresarial, em que a interação entre saber fazer, saber vender e saber administrar é uma necessidade, aqueles que a possuem podem ter maximizados seus resultados. De igual modo, a deficiência nesse quesito pode ocasionar

perdas de oportunidade de ganhos. Entre os respondentes, houve relatos também das dificuldades encontradas nessa área da empresa.

Eu tenho sócios majoritários que atrapalham um pouco. É um modelo antigo pensando e agindo. (Entrevistado 03).

Não é área de formação de nenhum dos membros da equipe. (Entrevistado 08).

É a nossa dificuldade principal. (Entrevistado 13).

Tenho limites no processo de gestão. (Entrevistado 14).

As categorias e subcategorias definidas nas falas dos gestores sobre o componente capacidade de gestão estão descritas no Quadro 45.

Quadro 45 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o componente Capacidade de Gestão

Recurso	Componente	Categorias	Subcategorias
Recurso Humano	Capacidade de Gestão	1. Gerência	a) Indicadores financeiros
			b) Indicadores operacionais
		2. Tipos de Gerência	a) Própria
			b) Delegada
		3. Capacitação	a) Programas de qualidade (ISO 9001)
			b) Cursos e treinamentos
		4. Limitações	a) Formação dos gestores

Fonte: elaborado pela autora.

São muitos os autores que ressaltam a necessidade de bem gerir. Em *startups*, essa métrica precisa ser acompanhada cotidianamente, assim como nos negócios tradicionais. Pesquisas apontam que muitos empreendimentos sofrem descontinuidade por falta de gestão, razão pela qual nenhum dirigente pode deixar de analisar e decidir sobre quando e como as mudanças necessárias devem ser operacionalizadas.

As categorias e subcategorias definidas a partir das falas dos gestores denotam que eles efetuam a gestão de seus negócios de forma sistemática e buscam alternativas de melhorar esse processo com a participação em treinamentos e programas específicos. Essa é uma evidência da existência da habilidade de gestão nos negócios pesquisados.

4.6.4 Recurso Humano – Componente Cultura Organizacional

A cultura de uma empresa diz muito sobre ela. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 252) destacam que “a cultura está em tudo que nos cerca, naquilo que bebemos, na música

que ouvimos, na maneira pela qual nos comunicamos. Ao mesmo tempo, cultura é aquilo que é único no modo como fazemos todas essas coisas.”

Os relatos dos respondentes destacaram o recurso humano como sendo importante na atividade que desempenham. Assim, a bagagem cultural que eles trazem também tem importância no ambiente empresarial. Quando a cultura da empresa é definida claramente, ela dá possibilidade aos colaboradores de contribuírem mais assertivamente para o resultado desejado.

A Cultura é bem enraizada. É algo que foi uma meta nossa deixar isto bem claro, bem definido, bem específico. (Entrevistado 04).

Temos tentado praticar uma cultura forte também. Temos uma cultura legal! (Entrevistado 08).

Cultura organizacional eu diria que é o nosso maior diferencial. Temos melhor do que os nossos concorrentes. Eu diria que nisso somos fortes! (Entrevistado 10).

Sim. Temos uma cultura muito forte. (Entrevistado 15).

Essa cultura reflete a direção que a empresa pretende seguir. Ela é, normalmente, idealizada e conduzida pelo gestor até o ponto em que todos da organização a entendam e a pratiquem de forma, inclusive, inconsciente. Houve relatos interessantes dos entrevistados ao retratarem sobre a cultura organizacional em seus empreendimentos:

A cultura da empresa é o que as pessoas fazem quando o dono da empresa não está lá, e eu acho que aqui a gente conseguiu aplicar bem esta missão. (Entrevistado 16).

De tudo que eu falei aqui, a cultura é o mais importante. O brilho no olho é um dos nossos principais valores. (Entrevistado 07).

A gente utiliza bastante da cultura de gestão ágil, de foco em resultado e isto ajudou bastante nosso trabalho também. (Entrevistado 05).

Nós temos uma cultura aqui de sermos muito ágeis, de testou, errou, de tentar fazer as coisas de uma maneira bem mais prática e objetiva. (Entrevistado 06).

Ou seja, as atitudes dos colaboradores em relação à atividade que desempenham, ao atendimento ao cliente e à consciência de sua contribuição são valores considerados importantes e devem ser estabelecidos e acompanhados.

Temos alguns princípios, como, por exemplo, primeiro resolver o problema do cliente e depois nós vamos “brigar” aqui dentro. (Entrevistado 09).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), outra evidência do conceito de cultura organizacional é o sentimento da empresa como comunidade. O compartilhamento de crenças e valores une as pessoas e torna as empresas diferentes umas das outras. Os relatos a seguir demonstram essa evidência, que é aplicada nos negócios:

Faz diferença! A gente se identifica como um time. (Entrevistado 17).

A gente, inclusive, não contrata por currículo, mas contrata por sinergia com a nossa cultura. (Entrevistado 07).

Porque hoje eu tenho uma equipe mais engajada, eu vou perdendo aquela cultura do “deu 18h levanto e vou embora” e vou criando uma cultura mais de engajamento, de resultado, de preocupação com o produto, preocupação com os clientes. (Entrevistado 23).

Por isso, a forma como o gestor constrói a cultura em seus empreendimentos também é diferente em cada um deles. Ações subjetivas podem demonstrar o que se espera do ambiente de trabalho. Frases e *slogans* de incentivo a essas ações podem lembrar ao colaborador o que é importante para a empresa. Então, por isso é necessário que toda a gestão entenda e deseje a mesma cultura. Um dos respondentes evidenciou tal ação em sua empresa ao mostrar quadros que norteiam a sua cultura. Em um deles, estavam as seguintes frases:

COMPROMISSO COM A ENTREGA

Comportamentos que validam esta ação:

- fala que vai fazer e faz;
- execução limpa;
- faça o melhor com os recursos que tem;
- difícil é fazer simples;
- priorizar é falar não. (Entrevistado 07).

O pensamento desconexo dos líderes gera nos liderados a dificuldade de entendimento e, conseqüentemente, de ação coerente que possa contribuir adequadamente para a empresa. Relatos de entrevistados indicaram que alguns gestores mais atrapalham do que ajudam, o que demonstra que essa situação existe nos negócios:

Não tem uma cultura de *startup* nos sócios majoritários. (Entrevistado 03).

A maioria dos entrevistados tem a preocupação de tornar ou manter a cultura organizacional como um diferencial em seus empreendimentos. Entretanto, para alguns, isso ainda não é totalmente uma realidade, seja porque os gestores ainda não entenderam essa importância ou porque têm dificuldade na implantação da cultura em suas atividades.

É complicada. Está precisando existir. (Entrevistado 11).

Então, esta cultura organizacional, ela é modelada com o tempo entendeu? Ainda não está enraizada na empresa. (Entrevistado 19).

Não vou dizer que a gente tenha, mas a gente tenta implementar. (Entrevistado 23).

A possível consequência da pouca atenção dada a esse recurso pode refletir na dificuldade em manter a coesão dos colaboradores na realização do trabalho, gerando a execução de rotinas de forma diversa do que o gestor espera.

A busca por profissionais que estejam alinhados com a cultura da empresa permite que ela se perpetue, além de contribuir para que ela não se perca ao longo da trajetória a ser seguida. Existem colaboradores que são influenciadores, portanto, é importante conhecer suas convicções, buscando alinhar seus interesses aos da gestão, pois eles podem causar resistência ao que se pretende. Conhecer a equipe dentro e fora da empresa é um caminho para entender seu perfil. Permitir que profissionais qualificados façam a seleção é também uma maneira de conseguir ter uma equipe coesa. Atentar-se ao desenvolvimento da cultura pode facilitar a gestão e promover o crescimento consistente dos negócios.

Porque estão começando outras pessoas e isto tem que realmente estar desde a base. Tem que estar definida. (Entrevistado 04)

Mas o que a gente quer dentro da cultura nossa é que o pessoal viva *e-commerce*. [...] É o cara desenvolver uma linha de código e entender que lá na frente alguém recebeu o produto em casa porque a linha de código dele foi bem feita. [...] O objetivo é o resultado. (Entrevistado 23).

As categorias e subcategorias definidas nas falas dos gestores sobre o componente cultura organizacional estão descritas no Quadro 46.

Quadro 46 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o componente Cultura Organizacional

Recurso	Componente	Categoria	Subcategorias
Recurso Humano	Cultura Organizacional	1. Natureza da cultura	a) Enraizada
			b) Forte
			c) Legal e extrema
		2. Valores da cultura	a) Determinação
			b) Atitude
			c) Gestão ágil
			d) Foco em resultado
			e) Resolução de problemas
			f) Compromisso
			g) Engajamento
		3. Dificuldades na construção da cultura	a) Mentalidade dos sócios
			b) Tempo de implantação
c) Maturidade da cultura			

Fonte: elaborado pela autora.

Empresas sólidas tendem a ter uma cultura forte e enraizada. Nelas todos sabem exatamente quais são a missão e a visão definidas para os negócios, que resultados se pretendem e o que fazer para alcançá-los. Quando o gestor consegue idealizar uma cultura com clareza de propósitos, a tendência é que a sua construção junto com a equipe se torne um processo natural, e isso possivelmente pode trazer benefícios a todos.

As categorias e subcategorias definidas a partir das falas dos gestores demonstram que

eles entendem a importância de uma cultura enraizada bem como os resultados que isso provoca. Colaboradores engajados, comprometidos e com foco em resultados foram exemplos citados. Assim, a busca por implantar tal sentimento (cultura) com os valores que se deseja é uma tarefa árdua, mas profícua.

4.6.5 Recurso Humano – Componente Clima Organizacional

Quando questionados sobre o clima organizacional existente na empresa, os gestores responderam que é bom, mesmo existindo momentos com alguma tensão. Somente oito deles reconhecem que o relacionamento entre os colaboradores e desses com a empresa é um diferencial competitivo para os negócios.

Felizmente é fantástico! (Entrevistado 04).

O clima é bom! Trabalhamos como parceiro. (Entrevistado 14).

Temos uma sinergia muito boa. (Entrevistado 25).

Maxwell (2010) ressalta que o clima organizacional diz respeito à percepção sobre a qualidade de vida no trabalho. Esse componente demonstra como os colaboradores enxergam o ambiente em relação à empresa, aos colegas, aos clientes e a si próprios.

O autor destaca que, para criar um ambiente de crescimento e desenvolvimento de líderes na empresa, é necessário conquistar a confiança dos colaboradores, ouvi-los, encorajá-los e fazê-los entender a razão do trabalho que executam. Tais ações podem servir de estímulo para melhorar a vida e o desempenho das pessoas.

Numa organização, a liberdade consciente sobre as atividades que devem ser desenvolvidas possibilita a fluência e a agilidade dos processos operacionais e, conseqüentemente, os melhores resultados. Assim, a condição ofertada pela empresa para que o colaborador se sinta confortável em seu ambiente laboral pode fazer a diferença.

Acho que é fundamental você criar uma organização que é independente, que tem poder de execução, sem depender de aceites e aprovações. Você dá uma dinâmica muito maior, você consegue resultados. (Entrevistado 16).

Temos reuniões mensais e quero fazer confraternizações. Queremos montar uma rede social exclusiva para os colaboradores se engajarem na proposta. (Entrevistado 26).

Algumas das estratégias descritas por Maxwell (2010) foram apontadas, mesmo que implicitamente, pelos respondentes. Quando, por exemplo, os gestores informaram que fazem reuniões mensais, remetem à estratégia de ouvir os colaboradores. Quando disseram que

buscam desenvolver ferramentas para maior proximidade entre os colaboradores, os gestores dizem respeito à construção de confiança e interação. Quando relatam que dão autonomia para a resolução de problemas, os gestores estão praticando o incentivo, o encorajamento e a estratégia de dar segurança. Assim se constrói um ambiente em que o clima organizacional é tranquilo, leve e “fantástico”, como foi comentado pelos entrevistados.

O clima organizacional pode sofrer interferências nas situações cotidianas, seja pela dinâmica da atividade seja por decisões que causem algum tipo de mudança na estrutura operacional dos negócios. Nesses casos, a acuidade dos impactos gerados pode prevenir transtornos maiores no futuro.

Muda de acordo com o tipo de decisão que precisa ser tomada. Neste momento, estamos com o clima bem tenso. (Entrevistado 03).

Sim. O clima é muito bom também. Não que não tenhamos estresse de vez em quando. (Entrevistado 15).

As categorias e subcategorias definidas nas falas dos gestores sobre o componente clima organizacional estão descritas no Quadro 47.

Quadro 47 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o componente Clima Organizacional

Recurso	Componente	Categoria	Subcategorias
Recurso Humano	Clima Organizacional	1. Estratégias para manutenção	a) Dar atenção
			b) Gerar confiança
			c) Permitir interação
			d) Dar segurança
		2. Resultados obtidos	a) Dinamismo nas decisões
			b) Agilidade na execução

Fonte: elaborado pela autora.

A percepção sobre o clima organizacional das empresas participantes da pesquisa é que o ambiente de trabalho é intenso, mas tranquilo em relação ao convívio da equipe. Como em todo ambiente empresarial, as demandas exigem ações assertivas, visando ao alcance de um objetivo determinado. Por isso, é importante o papel do gestor, pois ele é o fio condutor desse processo. Logo, ouvir a equipe e permitir que participem de algumas decisões demonstra a confiança em suas opiniões. Além disso, gerar interação entre eles e dar-lhes a segurança em relação às suas atitudes refletirá, como citado pelos entrevistados, em dinamismo e agilidade nas atividades e, por consequência, melhores resultados aos negócios. Todas essas percepções foram evidenciadas nas categorias e subcategorias extraídas das falas.

4.6.6 Recurso Humano – Componente Rede de Contatos (*network*)

Segundo o Endeavor (2017), *networking* diz respeito à manutenção do contato com outros profissionais. A organização ressalta que é preciso estar atento à qualidade dos contatos que a empresa possui. Assim, o importante não é a quantidade de pessoas com quem se tem contato, mas a qualidade desse contato.

Conseguimos acessar uns investidores por causa do nosso poder de conexão. (Entrevistado 06).

Vários gestores entrevistados apontaram que o nível de *network* da equipe é gerador de vantagem competitiva para a empresa. Eles relataram a importância que essa rede de contatos tem para alavancagem de alguns negócios, e disseram que muitas oportunidades foram criadas em função disso.

Extremamente importante! Nos permite voos altos. (Entrevistado 15).

Então assim, [...] em algum momento, ela te leva a ter *status*, a fazer negócios. E isto é muito importante! (Entrevistado 19).

Muita coisa a gente conquistou até hoje através de *network*. A rede de contato dos sócios é muito forte. (Entrevistado 08).

Os relatos também indicaram a busca por esse tipo de recurso. Os respondentes disseram que reconhecem os ganhos proporcionados por uma rede de contatos estratégicos e, por isso, ao reconhecerem não os possuir, afirmam, também, que buscam alternativas para construí-los.

É a maior dificuldade nossa! É útil para gente conseguir receber um *feedback* de clientes, mas não o bastante para buscar o investimento que precisamos. (Entrevistado 25).

A participação em eventos e a aproximação de entidades representativas de classe ou daquelas que, de alguma maneira, fazem parte do cenário empresarial em que estão inseridas são exemplos desse tipo de tentativa:

Hoje nós fazemos trabalhos para algumas entidades. Estamos sempre conversando com o representante e buscando outras associações também [...]. Fazemos parte de uma aceleradora. Lá também tem uma rede muito forte na área de inovação. (Entrevistado 05).

Até mesmo a gente ter passado por outros programas de pré-aceleração e isto abriu portas para estarmos aqui na Aceleradora. Então *network* aqui é fundamental. (Entrevistado 08).

A gente vai em eventos com foco em fazer *networking* para a nossa área. (Entrevistado 26).

As categorias e subcategorias definidas nas falas dos gestores sobre o componente rede de contatos (*network*) estão descritas no Quadro 48.

Quadro 48 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o componente Rede de Contatos (*network*)

Recurso	Componente	Categorias	Subcategorias
Recurso Humano	Rede de Contatos (<i>Network</i>)	1. Benefícios de possuir	a) Acessar investidores
			b) Poder de conexão
			c) Ter <i>status</i>
			d) Fazer negócios
		2. Formas de obtenção	a) Contato com Entidades
			b) Participação em eventos
			c) Participação em programas de aceleração

Fonte: elaborado pela autora.

Percebeu-se, pelos relatos dos gestores, o potencial que uma rede de contatos de qualidade pode ofertar. Estar no lugar certo, na hora certa e com a pessoa certa pode representar, nesse e em qualquer outro tipo de atividade empresarial, uma oportunidade para que novos negócios sejam acertados. Por isso, é salutar manter um relacionamento amistoso com todos os participantes desse cenário. Tais evidências são vistas nas categorias e subcategorias que se definiram a partir dos relatos.

As pessoas são o bem mais importante para as organizações, uma vez que suas habilidades contribuem para o sucesso delas. Por meio dos componentes apresentados como integrantes dos recursos humanos, que são: conhecimento técnico, capacidade de inovação, capacidade de gestão, cultura e clima organizacional e rede de contatos (*network*), buscou-se obter a percepção da existência e do grau de importância desses itens pelos gestores entrevistados.

Assim, como síntese das subcategorias extraídas dos relatos, percebeu-se a relevância do trabalho em equipe. Ao aliar a criatividade (capacidade de inovação) à diversidade de conhecimento (conhecimento técnico), possibilitou-se a interação entre pessoas experientes e iniciantes no mercado de trabalho. Outra percepção foi o poder do gerenciamento das demandas (capacidade de gestão), feito com o olhar atento ao cliente interno e externo bem como ao mercado, associado à força de uma cultura arraigada, que leva a um engajamento por propósito, sempre buscando um ambiente leve, embora nem sempre ele seja alcançado (cultura e clima organizacional). E, por fim, constatou-se, nas falas dos gestores, que pessoas são imprescindíveis. Seus contatos (*network*), suas habilidades e a busca por melhorar cotidianamente fazem do cenário empresarial um ambiente fascinante.

4.6.7 Modelo VRIO aplicado aos componentes dos Recursos Humanos

Após a identificação dos componentes geradores de vantagem competitiva dentre os recursos humanos, procedeu-se à análise conforme Modelo VRIO. Para esses, a verificação ocorreu em conjunto, uma vez que a presença dessas habilidades existe na equipe de trabalho e não são dissociadas das pessoas que as possuem.

ATRIBUTO VRIO: VALOR

O conhecimento técnico, a capacidade de inovação, a capacidade de gestão, a cultura e o clima organizacionais e a rede de contatos (*network*) apresentados aos entrevistados foram reconhecidas como habilidades da equipe e geradoras de vantagem competitiva.

Os respondentes informaram que as competências encontradas no grupo permitiram que eles tanto explorassem oportunidades quanto neutralizassem as ameaças. Os relatos sobre explorar oportunidades indicaram que o conhecimento técnico e profissional proporciona a entrega de produto ou serviço com qualidade, que é atestada pela satisfação do cliente, gerando a fidelidade e a indicação a novos.

Permite entregar o que prometemos. (Entrevistado 07).

Porque o cliente está satisfeito e ele traz outro. (Entrevistado 23).

Percebeu-se, também, por tais relatos, que os gestores confiam no potencial da equipe e no suporte que ela oferece aos negócios, uma vez que ter pessoas capacitadas e engajadas permite a busca de novos clientes, inclusive com maior possibilidade de retenção deles em razão do atendimento adequado.

A entrada em novos mercados é sempre uma possibilidade de novas receitas. Segundo Oliveira (2011), é possível medir a posição competitiva nesse acirrado ambiente por meio de volume e crescimento de vendas e de retorno obtido. Assim, avaliar seu potencial de crescimento e trabalhar para que as lacunas sejam preenchidas é uma das percepções que os gestores demonstraram. Um destaque foi dado para o fato de que o conhecimento técnico, para alguns segmentos, carece de uma especificidade, e, quando a empresa o detém, isso se torna um diferencial para ela.

Temos uma possibilidade de mercado a partir da equipe especializada que possuímos. (Entrevistado 02).

Porque esse é um mercado que as pessoas têm pouco conhecimento técnico. Então

isto é um diferencial que permite é identificar novas oportunidades, que permite agregar valor dentro do serviço, do produto. (Entrevistado 05).

Não só a equipe, mas o *know-how* que ela representa. (Entrevistado 16).

Os entrevistados destacaram que o “time” é o que melhora a eficiência da empresa, gerando a credibilidade da atividade desenvolvida. A disseminação e o incentivo da cultura de engajamento e de resultados fazem com que investidores apostem em seus negócios e, aliado a isso, em um clima organizacional adequado, que tem como consequência maior produtividade e qualidade para a empresa, seus clientes e, sobretudo, os colaboradores. Maxwell (2010) ressalta que, quando a equipe possui uma boa liderança, os colaboradores passam de interessados para comprometidos e o reflexo dessa atitude nos resultados se torna perceptível.

Eu acredito que, dentro dos recursos, a equipe é o que mais se destaca hoje dentro da nossa empresa. Eu ouvi isto pela voz do nosso investidor. Ele falou: “eu sei que a tecnologia que vocês estão construindo é algo interessante, mas eu estou apostando no time”. (Entrevistado 06).

Porque dada a cultura que a gente tem arraigada em todo mundo. Cultura de resultados, de números e de metas e sem uma cultura arraigada destas não se consegue ter a eficiência que a gente tem. (Entrevistado 10).

A equipe é coesa e está junto desde o início. Então estamos alinhados. Isto certamente contribuiu para que nós nos tornássemos eficientes. (Entrevistado 15).

A gente emprega o empreendedorismo dentro da nossa cultura, fica mais fácil da gente criar líderes, por exemplo, no futuro, bem como disseminar a própria cultura nos nossos clientes. (Entrevistado 18).

E, por fim, a rede de contatos foi citada pelos entrevistados como forma de aproveitar as oportunidades, por lhes permitir o encontro com pessoas-chave, que possibilitam novos investimentos, bem como a influência dos relacionamentos, que pode proporcionar melhores negociações.

O meu RH me permitiu explorar oportunidades. Precisa ter conhecimento para encontrar as pessoas certas. A venda para o iFood é um exemplo disto. (Entrevistado 15).

Porque através desta rede de contatos a gente vai ter outros conhecimentos e consegue lapidar mais nosso negócio. (Entrevistado 19).

Contribuiu exatamente no ponto financeiro, que foi na parte de custos e a vantagem de relacionamento para obter custos menores e margens melhores. (Entrevistado 20).

Já a forma de neutralizar as ameaças foi justificada quando, nas repostas, se destacou o tempo de existência na atividade desenvolvida, gerando um conhecimento prático sobre as operações, uma vez que os erros e acertos do percurso fizeram com que as decisões mais recentes fossem mais assertivas. Outro destaque foi a facilidade de uso dos produtos e

serviços que oferecem, o que pode contribuir para a fidelidade dos clientes e a indicação de novos por causa da qualidade por eles percebida.

Hoje tem muita coisa que a gente sabe que dá certo e tem muita coisa que sabemos que não dá. Nós demoramos para aprender o que a gente sabe. (Entrevistado 11).

O conhecimento técnico da minha equipe neutraliza ameaça. Porque a gente tem um conhecimento aqui que só a gente tem, os outros de fora não vão conseguir fazer o que a gente faz. (Entrevistado 18).

Porque estando satisfeito o cliente não fala mal e não vai procurar outro. (Entrevistado 23).

Posso afirmar que seria uma neutralização de ameaça porque os meus clientes não sairão da minha plataforma, pela maneira como ela foi construída. A equipe pensou na forma como ela seria construída, de maneira que é fácil para o cliente acessar. (Entrevistado 24).

Os gestores responderam que a capacidade de inovação torna-os rápidos e flexíveis, o que impede que seus concorrentes os alcancem com certa facilidade. A inovação, que é um traço característico das *startups*, impulsiona a descoberta cotidiana de novas formas de trabalho, razão pela qual os relatos indicam que os gestores estão aproveitando essa habilidade na busca por se manterem competitivos:

Quando a inovação é foco e é implementada, potencializa oportunidades e neutraliza as ameaças. (Entrevistado 09).

Porque você inovando, até que o outro chegue no mesmo momento que você está, acho difícil! (Entrevistado 12).

Assim, para as categorias do atributo valor dos recursos humanos e seus componentes, definiram-se as subcategorias, como descrito no Quadro 49.

Quadro 49 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o atributo Valor dos Recursos Humanos e seus componentes

Recurso	Componente	Atributo do Modelo VRIO	Categorias	Subcategorias
Recurso Humano	i. Conhecimento técnico ii. Capacidade de inovação iii. Capacidade de gestão	VALOR	1. Exploração de oportunidades	a) Qualidade no produto
				b) Satisfação do cliente
				c) Flexibilidade
				d) Eficiência nos processos
				e) Atendimento a novos mercados
	iv. Cultura e clima organizacional v. Rede de contatos (<i>network</i>)		2. Neutralização de Ameaças	f) Credibilidade
				g) Atração de investidor
				h) Intermediação em negociações
				i) Custos <i>versus</i> resultados
				a) Conhecimento da equipe
				b) Experiência adquirida
c) Satisfação do cliente				
d) Manutenção da posição de mercado				
e) Dianteira dos concorrentes				

Fonte: elaborado pela autora.

As subcategorias encontradas a partir dos relatos dos entrevistados elencam as qualidades existentes na equipe de trabalho das *startups* pesquisadas. Algumas dessas qualidades evidenciam mais as características desse tipo de negócios, a exemplo da flexibilidade e criatividade, mas todas são importantes a todos os tipos de empreendimentos. Assim, a busca por pessoas adequadas para formar a equipe deve ser uma preocupação constante dos gestores, visando ao seu sucesso e daqueles com os quais convive.

ATRIBUTO VRIO: RARIDADE E IMITABILIDADE IMPERFEITA

As respostas obtidas dos entrevistados em relação aos atributos raridade e imitabilidade imperfeita demonstraram que existem elementos nas equipes dos empreendimentos que são considerados únicos para os negócios.

Essa evidência surgiu a partir da menção do gestor ou fundador da empresa como detentor de uma parcela significativa dos componentes apresentados, quais sejam: conhecimento técnico, capacidade de inovação, capacidade de gestão e rede de contatos (*network*), bem como do tempo de trabalho que a equipe possui.

Nossa equipe é única! Assim, a fundadora é o cerne dela, então entendo que não tem recursos idênticos. (Entrevistado 07).

A diferença está nos fundadores. (Entrevistado 17).

O fato de sermos um time desde o início faz com que isto tenha uma história única de nossas experiências e isto dificulta a imitação. (Entrevistado 15).

Essas evidências empíricas reforçam o que foi descrito por Barney e Hesterly (2011) quando escreveram que condições históricas únicas dizem respeito à obtenção de um recurso único em virtude das habilidades de negociação da empresa e do seu tempo de existência, o que possibilita o desenvolvimento de criação de valor que, de algum modo, é único dela, cuja situação motivadora não pode ser vivenciada pelo seu concorrente ou no mínimo é muito custosa a ele.

Os gestores reconheceram nos relatos que é possível que os concorrentes possuam recursos similares, embora tenham destacado que poucos conseguem ter o recurso nessa condição, em virtude da *expertise* dos profissionais ou da cultura da empresa na gestão do empreendimento.

Alia-se às histórias únicas já citadas, a complexidade social, também descrita por Barney e Hesterly (2011) que dispõe sobre o envolvimento de relações interpessoais, confiança e cultura como gerador de vantagem competitiva e pode, em conjunto com a

ambiguidade causal, dificultar também a imitação.

Mesmo se as pessoas daqui fossem levadas para outra empresa, seria preciso ter o mesmo ambiente e cultura. Por exemplo, o Messi joga no Barcelona e é um excelente jogador, mas não tem a mesma atuação na seleção da Argentina. Não é o mesmo ambiente propício para que ele seja excelente. (Entrevistado 15).

É muito difícil. Tem que fechar a empresa e abrir de novo. Mesmo se os colaboradores forem para o concorrente é muito difícil. (Entrevistado 10).

A questão é o relacionamento que muitas vezes nós temos ou o conhecimento de causa que nós temos. (Entrevistado 17).

Entretanto, outra parcela dos respondentes indicou que, embora a equipe possua as habilidades anteriormente descritas, não é difícil que o concorrente também tenha recurso similar.

Isto é interessante! Eu acredito que sim. Leva um tempo, mas é possível imitar sim. É um recurso um pouco perigoso neste sentido, então acredito que sim. (Entrevistado 05).

Não só têm, como buscam isto como loucos! (Entrevistado 16).

Possuem recursos similares. Por exemplo, temos um programador tecnicamente bom. Ele em outra empresa é um recurso comum. (Entrevistado 03).

As empresas tendem a buscar por uma equipe interdisciplinar e com conhecimento e atitudes que agregam valor ao seu negócio. Wernefelt (1984), Peteraf (1993), Penrose (2006) e Barney e Hesterly (2011) já ressaltavam que a heterogeneidade das empresas em relação aos recursos que possuem e controlam é que as faz obter vantagem competitiva.

Os autores ainda destacaram que é preciso se preocupar com as barreiras (limites *ex ante* à competição) que detenham ou impeçam a obtenção desse mesmo recurso pelos concorrentes, bem como aquelas que dificultem a completa imitação, caso o recurso seja obtido (limites *ex post* à competição). Assim, é preciso dar atenção aos recursos identificados, de modo a mantê-los geradores de vantagem competitiva.

Das percepções obtidas a partir dos relatos dos entrevistados sobre os atributos raridade e imitabilidade imperfeita do Modelo VRIO para os componentes dos recursos humanos, em relação à categoria barreiras à obtenção, foi possível extrair as subcategorias, como descrito no Quadro 50.

Quadro 50 – Categoria e subcategorias definidas nas respostas sobre o atributo Raridade e Imitabilidade Imperfeita do Valor dos Recursos Humanos e seus componentes

Recurso	Componente	Atributo do Modelo VRIO	Categorias	Subcategorias
Recurso Humano	i. Conhecimento técnico	RARIDADE E IMITABILIDADE IMPERFEITA	1. Barreiras à obtenção	a) Fundador da empresa
	ii. Capacidade de inovação			b) Tempo de Convívio da equipe
	iii. Capacidade de gestão			c) Curva da experiência
	iv. Cultura e clima organizacional			d) Ambiente propício
	v. Rede de contatos (<i>network</i>)			

Fonte: elaborado pela autora.

Em todos os negócios, o idealizador é a pessoa mais importante, principalmente naqueles em que o recurso inicial é escasso. Em muitos, o dono realiza todas as operações durante algum tempo, até que consiga integrar novos membros e formar uma equipe. Esse é o retrato das *startups*. Entretanto, depois de composta, a equipe desenvolve a experiência que gera assimetria quanto aos outros negócios e isso é o que de fato agrega valor a eles. Tudo isso foi evidenciado pelas subcategorias extraídas dos relatos dos gestores entrevistados.

ATRIBUTO VRIO: ORGANIZAÇÃO

Os Recursos Humanos foram destacados por diversas vezes pelos respondentes como sendo o item que, além de permitir o desenvolvimento das atividades, é o responsável pelo desempenho favorável dos negócios e, por isso, a contratação dele foi estrategicamente analisada.

Tudo o que conseguimos foi graças a nossa equipe. (Entrevistado 15).

É a combinação estratégica é que faz as coisas acontecerem. (Entrevistado 17).

Existe uma estrutura estratégica que apoia tudo, por isto ele funciona. (Entrevistado 21).

Os entrevistados relataram, ainda, que existe uma atenção em estruturar a empresa para que tais recursos sejam combinados com outros, de modo a potencializarem a vantagem competitiva que oferecem. A orientação dos gestores sobre o que fazer e como devem ser desempenhadas as atividades (tecnologia aplicada), aliada ao reforço cultural constante, a um clima organizacional adequado e ao conhecimento da equipe, é o que possibilita o alcance dos resultados almejados.

A junção de RH com Tecnologia permite isto. (Entrevistado 17).

A equipe se complementa muito bem. Um tem muito conhecimento técnico, outro tem muita organização. Existem pessoas que acabam vindo para somar, porque cuidar de desenvolvimento e gestão, ao mesmo tempo, é complicado! (Entrevistado 18).

Eu creio que realmente é um somatório de tudo isso. [...] Não seria apenas o profissional técnico que tem o domínio da tecnologia, não só a estrutura enxuta, não só a cultura da empresa num determinado aspecto, mas eu acho que é a soma de ações que nos permite entregar uma boa solução. (Entrevistado 24).

Tais percepções vão ao encontro do que foi descrito por Connor (2002) e Barney e Hesterly (2011) sobre aproveitar o potencial de geração de vantagem competitiva de recursos raros, valiosos e difíceis de imitar. Os autores ressaltam que a empresa deve estar devidamente organizada de forma a explorar esses recursos, devendo combinar ativos estratégicos com relacionamentos sinérgicos. Alguns gestores já se atentaram para isso.

Este é um ponto muito importante, que é o treinamento de novos colaboradores e isto deve acontecer de forma recorrente para exatamente renovação de conhecimento. [...] para que as novas pessoas já tenham o conteúdo ali para serem treinadas e não perder tempo. (Entrevistado 05).

Connor (2002) destaca, ainda, que, mesmo havendo ativos, se a disposição organizacional não for apropriada ou não houver consciência gerencial, a exploração da vantagem não ocorrerá. Assim, aqueles gestores que responderam que não estão organizados para aproveitar o potencial de seu recurso humano precisam refletir sobre tal situação e buscar direcionar suas ações para que consigam fazê-lo a contento.

Assim, a partir das falas dos gestores, foi possível definir subcategorias para as categorias ações estratégicas e combinações estratégicas sobre o atributo organização para os recursos humanos, conforme descrito no Quadro 51.

Quadro 51 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o atributo Organização dos Recursos Humanos

Recurso	Componente	Atributo do Modelo VRIO	Categorias	Subcategorias
Recurso Humano	i. Conhecimento técnico	ORGANIZAÇÃO	1. Ações Estratégicas	a) Atenção na contratação
	ii. Capacidade de inovação			b) Formação da equipe
	iii. Capacidade de gestão		2. Combinações Estratégicas	a) Tecnologia utilizada
	iv. Cultura e clima organizacional			b) Interdisciplinaridade do conhecimento
	v. Rede de contatos (<i>network</i>)			c) Estrutura de custos
		d) Ambiente adequado		

Fonte: elaborado pela autora.

As subcategorias extraídas das respostas já descritas apontam para o fato de que, desde a contratação, a equipe é direcionada para os objetivos definidos. A atenção ao fato de que novos membros precisam ser treinados adequadamente de maneira que se integrem o mais rápido possível ao cotidiano das atividades, bem como assimilem mais rapidamente tais operações, foi citada como uma preocupação. Os gestores disponibilizam a tecnologia e a estrutura para que a equipe tenha condição de executar um trabalho com eficiência. Assim, os recursos se complementam em prol do mesmo desfecho: o sucesso dos negócios.

Nesse contexto, os quadros a seguir descrevem a análise dos componentes dos recursos humanos. O primeiro componente a ser analisado é a Capacidade de Inovação, cujo resultado encontra-se no Quadro 52.

Quadro 52 – Análise do Modelo VRIO para o componente Capacidade de Inovação

MODELO VRIO: RECURSO HUMANO (CAPACIDADE DE INOVAÇÃO)					RESULTADO
PESQUISADOS/ ATRIBUTOS	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistado 3	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 4	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 5	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 6	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 7	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 8	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 9	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 12	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 13	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 14	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 15	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 17	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 18	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 19	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 21	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 22	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 23	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 24	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 25	S	N	N	S	Paridade competitiva

Fonte: elaborado pela autora.

Dos 19 gestores que perceberam a capacidade de inovação como geradora de vantagem competitiva, em apenas 6 empreendimentos foi possível identificar que tal vantagem é sustentável. Quatro gestores evidenciaram uma vantagem temporária por entenderem que, no momento da pesquisa, detinham algum elemento ainda não presente nos

concorrentes. E, para os demais, foi possível identificar uma paridade competitiva dos negócios, demonstrando, inclusive, que, de um modo geral, essa é realidade nesse ambiente.

A percepção inicial de que a capacidade de inovação é geradora de vantagem demonstra o peso dessa habilidade para as *startups*, uma vez que ela contribui para a distinção desse tipo de negócio daqueles tradicionais.

Tal qual a capacidade de inovação, percebeu-se, em relação ao conhecimento técnico, maior recorrência de paridade competitiva e vantagem competitiva temporária. Tal evidência está demonstrada no Quadro 53.

Quadro 53 – Análise do Modelo VRIO para o componente Conhecimento Técnico

MODELO VRIO: RECURSO HUMANO (CONHECIMENTO TÉCNICO)					RESULTADO
PESQUISADOS/ ATRIBUTOS	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistado 2	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 3	S	N	N	N	Desvantagem competitiva
Entrevistado 4	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 5	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 6	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 8	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 11	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 13	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 14	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 15	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 16	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 17	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 18	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 21	S	N	S	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 22	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 23	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 24	S	N	N	S	Paridade competitiva

Fonte: elaborado pela autora.

Para o conhecimento técnico, dos 17 gestores que o perceberam como gerador de vantagem competitiva, em apenas 4 empreendimentos foi possível identificar que tal vantagem é sustentável. Constatou que conseguir vantagem competitiva sustentável não é tarefa fácil, considerando o acirrado mercado em que os negócios estão inseridos. Ademais, observou-se, na percepção do gestor, que um empreendimento apresentou desvantagem competitiva, porque a RBT prevê que o recurso, além de valioso, precisa ser raro, difícil de imitar e a que organização deve possibilitar uso de forma adequada e eficiente.

O fato de apresentar, conforme a RBT, uma desvantagem competitiva não implica

dizer que não existe na empresa tal habilidade, e sim que o recurso pode ser mais bem utilizado.

A capacidade de gestão também foi analisada. O Quadro 54 demonstra as percepções em relação a esse componente.

Quadro 54 – Análise do Modelo VRIO para o componente Capacidade de Gestão

MODELO VRIO: RECURSO HUMANO (CAPACIDADE DE GESTÃO)					RESULTADO
PESQUISADOS/ ATRIBUTOS	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistado 4	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 6	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 15	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 17	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 18	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 21	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 22	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 23	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 24	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 25	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 26	S	N	N	S	Paridade competitiva

Fonte: elaborado pela autora.

Gestão é algo importante aos negócios, e sua gerência perpassa pelo controle das operações realizadas. Deming (1989) diz que não se gerencia o que não se mede. A necessidade de gerir, mesmo que utilizando formas simples, pode ser uma condição para sobrevivência dos empreendimentos. No entanto, como percebido, nem sempre a capacidade de gestão é considerada geradora de vantagem competitiva, e essa situação ficou evidenciada na análise desse componente. Percebeu-se que, para os gestores entrevistados, existe uma paridade competitiva e algumas vantagens temporárias, o que demonstra que, embora pequenos, ainda há alguns diferenciais nessa habilidade em alguns deles.

Outro componente analisado foi cultura organizacional. As percepções em relação a esse componente estão descritas no Quadro 55.

Quadro 55 – Análise do Modelo VRIO para o componente Cultura Organizacional

MODELO VRIO: RECURSO HUMANO (CULTURA ORGANIZACIONAL)					RESULTADO
PESQUISADOS/ ATRIBUTOS	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistado 4	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 5	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 6	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 7	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 8	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 10	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável

(Continua)

(Continuação)

MODELO VRIO: RECURSO HUMANO (CULTURA ORGANIZACIONAL)					RESULTADO
PESQUISADOS/ ATRIBUTOS	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistado 13	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 14	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 15	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 16	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 17	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 18	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 21	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 22	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 24	S	N	N	S	Paridade competitiva

Fonte: elaborado pela autora.

Percebe-se, pelas falas dos gestores, a relevância que a cultura tem para os negócios. Ela é um instrumento capaz de auxiliar o gestor na condução que deseja para o empreendimento. Embora tenha muita importância, a maior recorrência na análise foi da existência de paridade competitiva e vantagem temporária. Isso reforça a dificuldade de se destacar no ambiente empresarial e, tendo em vista que os concorrentes contam com condições muito próximas, são os detalhes que podem fazer a diferença.

Para o clima organizacional, percebeu-se que esse componente não é comumente visto como gerador de vantagem competitiva. Dos 26 respondentes, apenas 7 o consideram nessa condição. As percepções em relação ao clima organizacional estão descritas no Quadro 56.

Quadro 56 – Análise do Modelo VRIO para o componente Clima Organizacional

MODELO VRIO: RECURSO HUMANO (CLIMA ORGANIZACIONAL)					RESULTADO
PESQUISADOS/ ATRIBUTOS	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistado 4	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 13	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 16	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 17	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 18	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 22	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 25	S	N	N	S	Paridade competitiva

Fonte: elaborado pela autora.

Na análise das respostas, evidenciou-se que a paridade competitiva representa a realidade entre as empresas pesquisadas. Dessa forma, embora o clima entre os integrantes da equipe seja agradável, esse não é um item que tenha destaque bastante para obter distinção em relação aos demais concorrentes. Percebe-se que há uma tentativa das empresas em geral de manter o ambiente de trabalho harmonioso e também de tornar isso um ponto forte aos negócios. Um exemplo dessa atitude é a participação em processos seletivos que escolhem as

melhores empresas para se trabalhar, e aquelas que alcançam esse título, certamente, desenvolveram diferenciais na forma de tratar e conduzir sua equipe.

E, por fim, analisou-se entre os entrevistados o fato de a rede de contatos ser um diferencial competitivo. As percepções em relação a esse componente estão descritas no Quadro 57.

Quadro 57 – Análise do Modelo VRIO para o componente Rede de Contatos

MODELO VRIO: RECURSO HUMANO (REDE DE CONTATOS)					RESULTADO
PESQUISADOS/ ATRIBUTOS	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistado 3	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 4	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 5	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 6	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 7	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 12	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 15	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 17	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 18	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 19	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 20	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 21	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 22	S	S	N	S	Vantagem Temporária

Fonte: elaborado pela autora.

Um importante recurso presente no mercado empresarial é a rede de contatos. Tal item, como já relatado pelos gestores entrevistados, permite o acesso a melhores condições de negócios. A análise do VRIO quanto a esse componente indicou que três gestores enxergam que sua rede de contatos é capaz de lhes gerar uma vantagem competitiva sustentável. Transações comerciais que resultam em venda de empresas e custos mais baixos foram citadas como resultados de se ter uma boa rede.

A percepção geral da análise do Modelo VRIO para os componentes dos recursos humanos indica que as *startups*, assim como outros negócios, têm pontos que são diferenciais entre elas. A equipe é um ponto comum, mas a habilidade desenvolvida em cada membro que a compõe tornou-se, sob a ótica de cada gestor, um diferencial para o seu negócio. Em alguns casos, o conhecimento técnico tem mais destaque, em outros, a capacidade de inovação e, em muitos, a cultura e a rede de contatos foram os recursos que os fizeram chegar onde estão. Nesse sentido, a soma das aptidões do grupo é que proporciona a qualidade e o sucesso que eles perseguem.

No entanto, é necessário também destacar a síntese das subcategorias, definidas pelas percepções dos gestores da análise, dos atributos do Modelo VRIO aplicados aos componentes dos recursos humanos, conforme descrito no Quadro 58.

Quadro 58 – Categorias e subcategorias definidas sobre os atributos do Modelo VRIO para os Recursos Humanos e seus componentes

Recurso	Componente	Atributo do Modelo VRIO	Categorias	Subcategorias
Recurso Humano	i. Conhecimento técnico ii. Capacidade de inovação iii. Capacidade de gestão iv. Cultura e clima organizacional v. Rede de contatos (<i>network</i>)	VALOR	1. Exploração de oportunidades	a) Qualidade no produto
				b) Satisfação do cliente
				c) Flexibilidade
				d) Eficiência nos processos
				e) Atendimento a novos mercados
				f) Credibilidade
				g) Atração de investidor
				h) Intermediação em negociações
		RARIDADE E IMITABILIDADE IMPERFEITA	1. Barreiras à obtenção	i) Custos <i>versus</i> resultados
				a) Conhecimento da equipe
				b) Experiência adquirida
				c) Satisfação do cliente
				d) Manutenção da posição de mercado
				e) Dianteira dos concorrentes
				a) Fundador da empresa
				b) Tempo de Convívio da equipe
ORGANIZAÇÃO	1. Ações Estratégicas	c) Curva da experiência		
		d) Fundador da empresa		
		e) Tempo de Convívio da equipe		
		f) Curva da experiência		
	2. Combinações Estratégicas	g) Ambiente propício		
		a) Atenção na contratação		
		b) Formação da equipe		
		a) Tecnologia utilizada		
b) Interdisciplinaridade do conhecimento				
c) Estrutura de custos				
d) Ambiente adequado				

Fonte: elaborado pela autora.

Das subcategorias sobre os recursos humanos, percebe-se que, nas *startups*, assim como em outros negócios, a qualidade da contratação dos colaboradores tem importância por influenciar nos resultados esperados.

Cada pessoa é única e traz consigo uma bagagem de experiências que precisa ser observada para que, ao definir a atividade a ser executada, se consiga extrair o seu melhor dela. Deve-se levar em conta, também, a condição de que, quanto mais convívio com o grupo, mais experiências são adquiridas e combinadas, tornando cada empresa singular. Isso respalda o cuidado e a ênfase sobre a equipe que se consegue formar.

O ambiente propício aliado ao comprometimento obtido pela cultura que se buscou implantar, além da interdisciplinaridade de conhecimento e da tecnologia existente nos negócios, faz com que as operações sejam mais eficientes. O resultado, então, é refletido em qualidade dos produtos ofertados, credibilidade e satisfação dos clientes e possibilidade de alcançar novos mercados, bem como manter-se, muitas vezes, como líder de seus setores.

4.7 RECURSO ORGANIZAÇÃO: COMPONENTES, CATEGORIAS, SUBCATEGORIAS E APLICAÇÃO DO MODELO VRIO

Os recursos organizacionais, conforme Penrose (2006) e Barney e Hesterly (2011), dizem respeito à estrutura e ao planejamento formal e informal da empresa, ao controle de sistemas coordenados e às relações informais entre grupos dentro dela e dela com outras existentes no seu ambiente.

A partir desses conceitos, foram apresentados aos entrevistados três componentes referentes ao recurso organização, quais sejam: sistemas formais de gestão, hierarquia e processos, com o intuito de saber, na percepção deles, quais são geradores de vantagem competitiva. O Quadro 59 evidencia as respostas dadas.

Quadro 59 – Percepção dos entrevistados sobre os componentes do Recurso Organizacional como geradores de vantagem competitiva

Recurso	Componentes	Número de entrevistados		
		S	N	Total
Recurso Organizacional	Sistemas Formais de Gestão	-	26	26
	Hierarquia	-	26	26
	Processos	-	26	26

Fonte: elaborado pela autora.

Embora todos os respondentes tenham informado existir algum tipo de sistematização na gestão de sua empresa e demonstrado entender a importância de ter controles que permitam o gerenciamento, inclusive a distância, a formalidade organizacional não foi percebida como geradora de vantagem competitiva. Os gestores percebem que o recurso organizacional que possuem é comum como o de qualquer outro negócio, inclusive os tradicionais.

4.7.1 Recurso Organizacional – Componente Sistemas Formais de Gestão

Campos (2014) destaca a importância de padronização para as empresas. Segundo o autor, a sistematização de atividades leva a melhores resultados pela utilização dos melhores métodos, razão pela qual tais padrões devem ser avaliados frequentemente. Isso ocorre por meio do planejamento prévio sobre o que precisará e deverá ser executado.

Quando perguntados sobre a existência de sistemas formais de gestão na empresa, a resposta recorrente dos entrevistados foi a de que existe uma estrutura, mesmo que informal, nos empreendimentos. Em sintonia com o autor, os entrevistados responderam que o planejamento das atividades ocorre e que é por meio dele que as atividades são monitoradas.

Sim. Planejamento trimestral, semanal e diários. Usamos o Trello. (Entrevistado 01).

Toda semana a gente define quais são as atividades que serão cumpridas, [...] então as atividades a serem executadas elas são bem planejadas e acompanhadas. (Entrevistado 06).

Aqui todo mundo vem da área de gestão [...]. Cada etapa da atividade gera um indicador para gente. Então, mesmo os sócios que estão longe, eles conseguem acompanhar exatamente onde estamos e onde queremos chegar. (Entrevistado 25).

Entre os respondentes, alguns informaram que o nível de organização que possuem atende às necessidades atuais, pois permite o controle de suas operações, e ressaltam que a formalidade em seus negócios é comum, portanto, não gera nenhum tipo de diferencial competitivo.

O que a gente consegue fazer hoje é ter estrutura definida, ter atividades bem direcionadas para cada uma das pessoas. (Entrevistado 06).

Eu diria que sim, mas não considero isto como um diferencial. Nós não somos melhores nisto do que os outros concorrentes. (Entrevistado 10).

Para outros gestores, a formalização do sistema de gestão ainda não existe porque requer a destinação de recursos financeiros e humanos para esse fim, além de tempo para sua realização, em que as empresas não estão em condição, nesse momento, de efetuar investimento.

A empresa não está estruturada formalmente. Isto vai acontecer quando entrar a gestão financeira porque isto envolve dinheiro. (Entrevistado 09).

Quem me dera! (Entrevistado 19).

Os entrevistados disseram que, ao se preocuparem em efetuar a sistematização de seus processos organizacionais, corriam o risco de prejudicar a sua atividade-fim, considerando que, muitas vezes, é o próprio gestor o executor da maioria das atividades na empresa.

Portanto, eles entenderam estrategicamente que não era a hora de desviar o foco e decidiram aguardar o momento oportuno para fazê-lo.

Não é feito por questões estratégicas da empresa mesmo. (Entrevistado 09).

Eu tenho um sistema Inovare, mas sinceramente eu falei deixa o Inovare eu não vou perder tempo não. [...] O meu “cobertor é curto”, com três pessoas não dá para ficar olhando isto. Mas é importante! (Entrevistado 14).

Quando você fala de organização, tem muita coisa a ser organizada ainda. Até mesmo porque aqui é muito enxuto, muitos fazem várias funções. (Entrevistado 18).

É mais uma vez o que eu falo em relação aos concorrentes, é investir naquilo que não é atividade-fim. Então eu teria que ter alguém que não vende nada, não desenvolve nada. Ele só coordena para que o que é desenvolvido e o que for ser vendido esteja organizado. Então a gente não tem isto ainda. (Entrevistado 23).

Das percepções dos gestores sobre o componente sistemas formais de gestão, evidenciadas nas falas já descritas, foi possível definir as categorias e subcategorias, como descrito no Quadro 60.

Quadro 60 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o componente Sistemas Formais de Gestão

Recurso	Componente	Categorias	Subcategorias
Recurso Organizacional	Sistemas Formais de Gestão	1. Tipo de Acompanhamento	a) De maneira informal
			b) Indicadores gerenciais
			c) Monitoramento à distância
		2. Limitações à formalidade	a) Recurso financeiro
			b) Recurso humano
			c) Tempo disponível
		d) Foco estratégico	

Fonte: elaborado pela autora.

Pelas categorias e subcategorias extraídas das respostas dos gestores, percebe-se que a gestão dos negócios ocorre independentemente de sua sistematização formal. A dinâmica utilizada por eles permite o acompanhamento das rotinas e dos resultados por indicadores. A escassez de tempo e de recursos, tanto financeiro quanto humano, leva alguns gestores a não priorizarem a elaboração de padrões sistêmicos de gestão, uma vez que optaram por focar em suas atividades-fim.

4.7.2 Recurso Organizacional – Componente Hierarquia

Como já citado anteriormente, os autores Penrose (2006) e Barney e Hesterly (2011) descrevem que o recurso organizacional perpassa pelas relações informais entre grupos dentro da empresa e dela com outras existentes no seu ambiente.

Nesse contexto, foi questionado aos entrevistados sobre o componente hierarquia, que foi descrito como existente e importante. Os gestores disseram que, quando cada pessoa sabe o que tem que fazer e a quem recorrer, isso possibilita a otimização do tempo, além da entrega do produto ou serviço com qualidade.

Existe. Olha a gente na verdade tem dois documentos que ajudam neste sentido. (Entrevistado 02).

Sim. Isto é muito bem definido. Não há conflito de quem deveria ter feito a entrega. (Entrevistado 08).

Quanto à existência de um organograma formal para a clareza da estrutura hierárquica da empresa, alguns dos respondentes disseram possuir e outros não. No entanto, em nenhuma das situações, os respondentes entendem haver dificuldade de compreensão pela equipe da estrutura definida. Eles salientaram que as atividades são planejadas e acompanhadas de forma sistemática, e as pessoas as executam adequadamente porque entendem sua função e papel dentro da organização.

Aqui a gente tem um organograma muito claro, e ele ajuda até para direcionar esforços e responsabilidades. (Entrevistado 16).

Existe uma regra, que na verdade é uma regra específica para clientes da empresa, que aí serve também pra orientar o operacional do dia a dia. (Entrevistado 20).

Sim, temos as regras escritas e definidas. (Entrevistado 21).

Entretanto, também houve relatos de que a hierarquia, embora existente formalmente, ainda não alcançou sua eficiência plena. Alguns entrevistados responderam que, mesmo com lideranças definidas, às vezes, o gestor é acionado para decidir sobre alguma situação e, em outras vezes, há o desconhecimento da atividade operacional por pessoas-chave, cuja intervenção pode atrapalhar o andamento dela.

Os sócios que não estão no processo da operação não sabem bem o que a empresa faz. Algumas decisões são tomadas e que atravessam processos. (Entrevistado 03).

Minha sensação é a de que, se eu ficar 15 dias fora, na volta não existe empresa mais. (Entrevistado 09).

Já tem a hierarquia, mas as pessoas sempre recorrem a mim. Então, às vezes, acaba sobrecarregando. (Entrevistado 26).

A percepção de que o componente hierarquia não é gerador de nenhum diferencial, tal como ocorreu com os sistemas formais, ficou evidente em relatos de gestores entrevistados. Para um deles, esse *status* só seria alcançado quando a autogestão fosse conseguida em toda a empresa.

Nós não temos aquele organograma definido. Isto aí não tem não, mas, assim, a empresa funciona [...] para poder deixar bonitinho, precisa ter pessoas para fazer isto. (Entrevistado 19).

Não, porque como a gente ainda tem uma quantidade resumida, enxuta mesmo, de funcionários, talvez hoje não faz tanto sentido preocupar com isto [...]. Não sentimos essa necessidade. Então conseqüentemente não é uma vantagem competitiva né? (Entrevistado 24).

Acho que será um diferencial a partir do momento que a gente conseguir fazer das pessoas líderes, fazer dos nossos colaboradores autogestores de si mesmos, proativos e em processo de construção e desenvolvimento. (Entrevistado 26).

Sobre essas percepções, considerando que a liderança é o fio condutor e um desafio para os gestores, Costa (2011) descreve que, para bem gerir pessoas, são necessárias algumas competências, além das humanísticas. Para o autor, o líder, para atuar de forma estratégica e não apenas operacional, precisa: ter uma visão de negócios, ou seja, precisa medir a qualidade dos processos e a eficácia dos resultados; precisa estar junto com os liderados, percebendo suas dificuldades e sugerindo planos que sejam práticos para a organização; e entender qual é a sua contribuição em termos de custo *versus* benefícios, levando a empresa à obtenção de resultados satisfatórios. Pode ser esse o ideal desejado aos negócios, não só *startups*, mas a todos eles.

Das percepções dos gestores sobre o componente hierarquia, evidenciadas nas falas já descritas, foi possível definir a categoria natureza e suas subcategorias, como descrito no Quadro 61.

Quadro 61 – Categoria e subcategorias definidas nas respostas sobre o componente Hierarquia

Recurso	Componente	Categoria	Subcategorias
Recurso Organizacional	Hierarquia	Natureza	a) Formal
			b) Informal
			c) Centralizada
			d) Inexistente

Fonte: elaborado pela autora.

Das subcategorias extraídas dos relatos, percebe-se que, formal ou informalmente, a hierarquia está definida nos negócios pesquisados. Em alguns deles, o gestor detém a centralização das rotinas a serem executadas, seja por uma característica do próprio gestor seja pela equipe de trabalho que ainda não consegue ter a desenvoltura desejada. De todo modo, a hierarquia é uma forma de definir a liderança, que vai sendo conquistada, ao longo do tempo, por meio do convívio cotidiano e da coerência de ações daqueles que estão à frente desse desafio.

4.7.3 Recurso Organizacional – Componente Processos

Seleme Robson e Seleme Roberto (2013, p. 97) descrevem processo como sendo a “maneira pela qual se realizam determinadas operações, segundo determinadas normas, métodos e técnicas”. Nesse sentido, buscou-se saber dos entrevistados se os processos existem e se, da forma como estão descritos nas empresas, são geradores de algum tipo de vantagem competitiva aos negócios.

Alguns respondentes relataram a existência de processos definidos e formalizados, mesmo que apenas os básicos. Esses gestores reconheceram que a definição dos processos reflete na qualidade dos produtos ofertados e que isso facilita a integração de novos colaboradores, permitindo que ganhem tempo nessa atividade.

Existe 70% de processo estabelecido e 30% mais livre. (Entrevistado 7).

Existem sim. Mas sempre cabe melhoria. (Entrevistado 08).

A gente tem um processo que direciona a todos na empresa. (Entrevistado 16).

Os processos básicos sim. (Entrevistado 22).

A gente tem o que chamamos de Procedimento Operacional Padrão (POP) para algumas atividades. (Entrevistado 24).

A mera existência do processo formal não é capaz de gerar benefícios à empresa, é preciso que ele seja praticado. Um dos gestores relatou que, embora exista o processo formal, sua equipe nem sempre executa conforme definido.

A gente tem, mas nem sempre é cumprido. Este é um problema muito grande. (Entrevistado 12).

Essa pode ser a realidade de muitos negócios, uma vez que, dependendo de como o processo foi construído, pode não ser o melhor método a ser aplicado. Costa (2011) já salientou que conseguir o engajamento da equipe perpassa por permitir que ela faça parte do processo. Assim, quando ele é elaborado conjuntamente com quem o executa, há maiores chances de torná-lo efetivo.

Houve também, entre os entrevistados, aqueles que informaram que estão em fase de construção da formalidade dos processos. Entre esses gestores e os que já os possuem, há o entendimento de que, para a empresa crescer, a formalidade organizacional precisa ser uma realidade. Os gestores sabem que a sua falta dos processos ocasiona para a empresa a perda de produtividade por não possuir um padrão para o que se propõe a fazer. Portanto, eles entendem que isso também é importante para os negócios.

Esse pensamento vai ao encontro do entendimento de Campos (2014) de que a padronização de processos é o que pode assegurar que haverá produtividade, bem como a possibilidade de competir em nível internacional, uma vez que o padrão é o alicerce da forma atual de gerir.

Eu acho que a gente está no caminho. Nós já temos processos sendo desenhados, treinamentos montados, mas nós não eliminamos totalmente a dependência em volta de algumas pessoas. (Entrevistado 05).

Começamos a fazer no mês passado. A gente chamou de arrumar a casa. [...] Temos pouco processo de registro e organização. (Entrevistado 13).

Isto é necessário para crescer. (Entrevistado 15).

Para qualquer empresa ter escala, ela precisa ter um processo bem definido. Não tem como ela crescer na escala com desorganização. (Entrevistado 18).

Os respondentes disseram que, no processo de formalização, a dificuldade reside no tipo de negócio que decidiram empreender. Em *startups*, as alterações são constantes, além da condição da equipe ser enxuta e da escassez de recursos financeiros, razão pela qual tal projeto, para alguns deles, ainda não se tornou uma prioridade.

A gente trabalha muito mais no ágil. Não temos um processo muito bem definido para as atividades. (Entrevistado 06).

Os processos aqui, eles mudam muito. [...] Mesmo que os processos estejam mapeados, prefiro deixar uma grande brecha para “faz o que você quiser, de um jeito que você acha que vai alcançar o resultado”. (Entrevistado 07).

Está é uma dificuldade nossa gigante! É porque a gente acaba variando muito. (Entrevistado 11).

Até gostaria de dizer sim, mas não. Eu enxergo assim, com *startup* de início como a nossa é natural. (Entrevistado 13).

Não temos processos. Não chegamos neste ponto de investir. Quando a empresa estiver grande vamos pensar nisto. Vai chegar um dia de investir, mas não é hoje. (Entrevistado 09).

Não temos 100% [...] nós iniciamos sem processo. A gente nasce pronto para se adaptar. (Entrevistado 18).

Eu queria ter todos os processos tudo formatados, tudo alinhado, mas infelizmente a gente não tem [...] então, a gente vai trabalhando na medida do que os braços, as pernas, a cabeça conseguem pensar. (Entrevistado 19).

Não tenho tempo para fazer isto. Não é que não seja importante, só não temos recurso para fazer isto neste momento. (Entrevistado 14).

Essa evidência empírica de falta de formalização organizacional retrata o que foi descrito por Sutton (2000) quando o autor descreve que as *startups*, por serem empresas

iniciantes, são imaturas. Essa imaturidade pode se refletir tanto no produto quanto na organização geral da empresa.

Das percepções dos gestores sobre o componente processos, evidenciadas nas falas já descritas, foi possível definir as categorias e subcategorias, como descrito no Quadro 62.

Quadro 62 – Categoria e subcategorias definidas nas respostas sobre o componente Processos

Recurso	Componente	Categoria	Subcategorias
Recurso Organizacional	Processos	1. Estágio	a) Avançado
			b) Em construção ou intermediário
			c) Básico
		2. Necessidade	a) Ter escala
			b) Facilitar a integração de novos colaboradores
		3. Limitações	a) Mudanças constantes
			b) Recurso Financeiro
			c) Recurso Humano
			d) Tempo disponível

Fonte: elaborado pela autora.

O que se extraiu como categorias e subcategorias para o componente processos do recurso organizacional demonstra a condição atual das *startups* pesquisadas. Entre elas, há aquelas que estão em um estágio mais avançado de padronização e outras que necessitam de sua implantação. Entre os que ainda não têm processos definidos e padronizados, ressalta-se, como principal dificuldade, a insuficiência de recursos financeiros e humanos, bem como de tempo, dos gestores para essa atividade. Os gestores percebem os benefícios de processos padronizados, mas reconhecem que eles não são geradores de vantagem competitiva.

A síntese do recurso organizacional, componentes, categorias e subcategorias, está evidenciada no Quadro 63.

Quadro 63 – Categorias e subcategorias definidas nas respostas sobre o Recurso Organizacional

Recurso	Componente	Categorias	Subcategorias
Recurso Organizacional	Sistemas Formais de Gestão	1. Tipo de acompanhamento	a) De maneira informal
			b) Indicadores gerenciais
			c) Monitoramento a distância
		2. Limitações à formalidade	a) Recurso Financeiro
			b) Recurso Humano
			c) Tempo disponível
	d) Foco estratégico		
	Hierarquia	1. Natureza	a) Formal
			b) Informal
			c) Centralizada
d) Inexistente			

(Continua)

(Continuação)

Recurso	Componente	Categorias	Subcategorias
Recurso Organizacional	Processos	1. Estágio	a) Avançado
			b) Em construção ou intermediário
			c) Básico
		2. Necessidade	a) Ter escala
			b) Facilitar a integração de novos colaboradores
		3. Limitações	a) Mudanças constantes
			b) Recurso financeiro
			c) Recurso humano
			d) Tempo disponível

Fonte: elaborado pela autora.

Pode-se perceber que o recurso organizacional é aquele que reúne a condição de gerenciamento das atividades executadas pela empresa, razão da sua importância. A formalização dos sistemas de gestão fornece a condição do acompanhamento sistemático indispensável aos negócios. A definição clara da hierarquia em que todos entendem e sabem qual é o seu papel na empresa gera economia de tempo e dinheiro. E, tendo os processos formalizados, a empresa terá mais produtividade nas operações que realiza. O padrão, portanto, é algo necessário para permitir certo nível de qualidade aos empreendimentos bem como potencializar os demais recursos.

As respostas que permitiram identificar as subcategorias que demonstram a inexistência de tal formalidade descreveram que a escassez de recurso financeiro, humano e de tempo não permitiu que ela ocorresse, mas percebe-se, pelos relatos, o interesse em providenciá-la tão logo seja possível, exatamente pela importância reconhecida.

4.7.8 Modelo VRIO – Recurso Organizacional e seus componentes

Os gestores indicaram, de forma recorrente em suas falas, que existe certa normalidade na forma como as empresas são geridas e, por isso, eles não entendem que o recurso organizacional seja capaz de gerar uma vantagem competitiva sustentável. Como a análise do modelo parte da percepção dos gestores sobre tal vantagem, não foi possível aplicá-lo a esse recurso bem como a seus componentes.

4.8 SÍNTESE DA CONDIÇÃO COMPETITIVA EVIDENCIADA NA ANÁLISE DO MODELO VRIO

A partir percepções dos gestores extraídas de suas respostas sobre os recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais e seus respectivos componentes foi possível

identificar as variações ocorridas na análise do Modelo VRIO, da Teoria Baseada em Recursos, de Barney e Hesterly (2011), sobre os tipos de vantagens que as empresas possuem.

O Quadro 64 demonstra a síntese da análise do Modelo VRIO.

Quadro 64 – Síntese da análise do Modelo VRIO

ANÁLISE GERAL MODELO VRIO					
CONDIÇÃO COMPETITIVA	RECURSOS	COMPONENTES	RESULTADO		
			S	N	TOTAL
Vantagem Competitiva Sustentável	Financeiro	Investimento	3	23	26
		Preço	1	25	26
		Estrutura de Custos Enxuta	4	22	26
	Físico	Infraestrutura Tecnológica	6	20	26
		RH	Conhecimento Técnico	4	22
	Capacidade de Inovação		6	20	26
	Capacidade de Gestão		1	25	26
	Cultura Organizacional		3	23	26
	Rede de Contatos		3	23	26
Vantagem Competitiva Temporária	Financeiro	Preço	2	24	26
		Físico	Infraestrutura Tecnológica	3	23
	Estrutura Física		1	25	26
	Equipamentos		1	25	26
	RH	Conhecimento Técnico	7	19	26
		Capacidade de Inovação	4	22	26
		Capacidade de Gestão	2	24	26
		Cultura Organizacional	5	21	26
		Rede de Contatos	5	21	26
Paridade Competitiva	Financeiro	Preço	3	23	26
		Estrutura de Custos Enxuta	8	18	26
		Investimento	3	23	26
	Físico	Infraestrutura Tecnológica	3	23	26
		Estrutura Física	1	25	26
	RH	Conhecimento Técnico	5	21	26
		Capacidade de Inovação	8	18	26
		Capacidade de Gestão	8	18	26
		Cultura Organizacional	7	19	26
Clima Organizacional		7	19	26	
Rede de Contatos	5	21	26		
Desvantagem Competitiva	Físico	Infraestrutura Tecnológica	2	24	26
	RH	Conhecimento Técnico	1	25	26

Fonte: elaborado pela autora.

De modo geral, o que é possível observar é a predominância de uma paridade competitiva nos negócios pesquisados. Isso evidencia que exercer uma atividade empresarial em qualquer segmento não é tarefa fácil, e se destacar dos concorrentes é mais difícil ainda. A consciência de que a vantagem competitiva requer muita dedicação e profissionalismo é o começo do caminho para alcançá-la.

4.9 SÍNTESE DAS CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS EXTRAÍDAS DOS RECURSOS GERADORES DE VANTAGEM COMPETITIVA E SEUS COMPONENTES

A partir das percepções dos gestores extraídas de suas falas sobre os recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais e seus respectivos componentes, foi possível definir categorias e subcategorias cujas sínteses estão demonstradas no Quadro 65.

Quadro 65 – Síntese das categorias e subcategorias dos Recursos e seus componentes

Recurso	Componente	Categoria
Recurso Financeiro	Investimento	1. Fonte de Investimentos
		2. Emprego dos Investimentos
		3. Mentoria dos Investimentos
		4. Gestão dos Investimentos
	Financiamento	1. Fonte de Financiamentos
Recurso Físico	Preço	1. Natureza do Preço
	Estrutura de Custos Enxuta	1. Otimização
		2. Gerenciamento
	Estrutura Física	1. Localização
	Infraestrutura Tecnológica	1. Efeitos
2. Tipo de Desenvolvimento		
3. <i>High-tech</i>		
Recurso Humano	Capacidade de Inovação	1. Dinâmica da Inovação
		2. Processo de Inovação
	Conhecimento Técnico	1. Qualificação
		2. Obtenção
		3. Limitações
	Capacidade de Gestão	1. Gerência
		2. Tipos de Gerência
		3. Capacitação
		4. Limitações
	Cultura Organizacional	1. Natureza da Cultura
		2. Valores da Cultura
		3. Dificuldades na construção da cultura
	Clima Organizacional	1. Estratégias para Manutenção
2. Resultados Obtidos		
Rede de Contatos	1. Benefícios de possuir	
	2. Formas de Obtenção	
Recurso Organizacional	Sistemas Formais de Gestão	1. Tipo de Acompanhamento
		2. Limitações à Formalidade
	Hierarquia	1. Natureza
	Processos	1. Estágio
		2. Necessidade
		3. Limitações

Fonte: elaborado pela autora.

A realização deste estudo permitiu conhecer, sob a ótica da estratégia, o universo das *startups* pesquisadas. Além de demonstrar a percepção dos gestores sobre o assunto proposto, a pesquisa ampliou as oportunidades de sua aplicação. A definição de componentes, categorias e subcategorias, a partir da realidade dos gestores entrevistados, abriu a possibilidade de estudar outras *startups* ou outros negócios de forma mais ampla.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo verificar a presença dos atributos do Modelo VRIO em *startups* de Minas Gerais, que, sob a ótica da Teoria Baseada em Recursos, lhes conferem competitividade sustentável nos negócios. Para tanto, foram mapeados os recursos – financeiros, físicos, humanos e organizacionais – de 26 *startups* mineiras, e aplicou-se o Modelo VRIO.

Tendo em vista que, no pré-teste, se percebeu certa dificuldade dos gestores em identificarem nas *startups* esses recursos quando apresentados de forma genérica, optou-se por detalhar cada um deles como base nos conceitos da RBT. Esses itens de detalhamento dos recursos, denominados como “componentes”, foram apresentados aos entrevistados visando facilitar a compreensão e a identificação dos recursos nas empresas.

Entre os resultados encontrados, verificou-se a existência de vantagem competitiva sustentável nos recursos financeiro, físico e humano, sendo esse último o de maior recorrência na percepção dos entrevistados. Já o recurso organizacional não foi apontado como gerador de vantagem competitiva sustentável, em razão de os gestores considerarem que a sistematização da gestão é algo comum nos empreendimentos.

Identificou-se, também, a existência de vantagem temporária e, com bastante recorrência, a paridade competitiva para os recursos existentes nas *startups* objeto de estudo. Isso demonstra que, no universo pesquisado, há uma proximidade entre as empresas no tocante aos recursos possuídos, mesmo que existam, em cada negócio, as diferenças inerentes a cada um deles. No entanto, houve casos de desvantagem competitiva, como percebido nos componentes infraestrutura tecnológica e conhecimento técnico.

A pluralidade de empreendimentos estudados permitiu observar a diversidade de cenários existentes. As entrevistas ocorreram tanto com gestores de empresas em início de atividade, todas com pelo menos um ano de funcionamento e que possuem limitações pertinentes aos negócios nessa fase, como com empresas consolidadas no mercado, cujas limitações não são básicas como as dos que têm pouco tempo de existência, e sim aquelas referentes à expansão. Com isso, a avaliação feita pelos gestores em cada uma dessas fases é diferente.

Os relatos permitiram perceber como os gestores buscam investimentos, a forma como os empregam e a valorização que dão às orientações recebidas por meio de mentorias ou programas de aceleração dos quais participam. Evidenciou-se que não é comum a busca por financiamentos. Além disso, o preço é utilizado com vistas a conquistar mais clientes e

selecioná-los, embora com diferentes estratégias: preços baixos, justos ou mesmo altos.

Quanto aos custos, percebeu-se a atenção dos gestores em mantê-los sob controle e otimizados, ou seja, buscam manter suas estruturas enxutas, mas conseguindo entregar com qualidade os produtos e serviços que ofertam. O local onde estão instalados, segundo a quase totalidade dos entrevistados, não faz diferença a esse tipo de negócio, mas a infraestrutura tecnológica que possuem sim. Ela é que permite que o espaço físico seja ampliado para além das paredes tradicionais.

Os recursos humanos foram destacados como importantes para as *startups*, na concepção dos gestores entrevistados, entendendo que as capacidades e *expertises* de cada pessoa permitiram aos negócios o dinamismo exigido pelo cenário empresarial. Os gestores destacaram que as equipes trabalham de forma coesa e atenta às demandas dos clientes e do mercado de um modo geral. Isso foi possível com a implantação de uma cultura de resultados na qual a participação dos colaboradores transforma o ambiente de trabalho em um espaço produtivo.

A busca por capacitação também ficou evidenciada nas conversas para a aplicação técnica ou na gestão. A experiência adquirida ao longo do tempo faz com que, como indicaram os gestores, as empresas construam um conhecimento interno, mas isso não as impede de buscar também fora dela. Outro fator salientado como importante pelos gestores foi a rede de contatos, uma vez que, a partir do poder de conexão que ela propicia, permitiu que eles fizessem bons negócios.

Já a sistematização organizacional existente é aquela necessária ao estágio de cada negócio. Portanto, os que buscam a expansão já possuem processos mais formais, e aqueles que ainda estão em fase de estruturação estão buscando alcançar essa condição.

Essas evidências, extraídas das falas dos gestores e relatadas ao longo do estudo, estão retratadas na estrutura desenvolvida, composta de recursos, componentes, categorias e subcategorias, definida a partir análise realizada. Assim, cumpriram-se os objetivos específicos de mapear os recursos geradores de vantagem competitiva das *startups* e analisá-los sob a ótica do Modelo VRIO, além desenvolver uma estrutura de categorias que expressa como se apresentam e variam esses recursos e atributos nas *startups* estudadas.

Embora se pretendesse entrevistar *startups* em todas as regiões do Estado de Minas Gerais, isso não foi possível, ou porque não se conseguiu contato com alguns gestores ou porque outros não se interessaram em participar das entrevistas, sendo essa uma limitação do estudo.

Os resultados do estudo representam importantes contribuições de natureza acadêmica

e prática, como se requer de um mestrado profissional. No aspecto prático, este trabalho permite uma visão ampliada dos negócios pesquisados. As entrevistas levaram os gestores a refletir sobre seus empreendimentos sob uma ótica pela qual, como reconheceram alguns deles, ainda não tinha sido feito. E, além deles, este estudo pode também contribuir para despertar em empresários de outras *startups* ou de empresas tradicionais o desejo de conhecerem melhor os seus recursos e como utilizá-los de forma mais eficiente.

E por essa razão, a estrutura de categorias desenvolvida nesta pesquisa amparará a elaboração de uma ferramenta diagnóstica para ser aplicada nas empresas, de maneira que não apenas se verifique a existência de recursos sustentáveis pela percepção dos gestores, mas que permita, também, o acompanhamento dos resultados a partir da sua identificação. Assim poder-se-á mensurar e monitorar a contribuição efetiva do recurso aos resultados. Cabe ressaltar que, quando da realização das entrevistas, houve manifestação de interesse de alguns gestores em contratar o trabalho de consultoria para a análise de seu empreendimento.

Sob o ponto de vista acadêmico, o estudo contribui com uma pesquisa sobre *startups*, tipo de entidade para a qual não se encontrou trabalho anterior baseado no mesmo modelo teórico. A essa contribuição se acresce a possibilidade de cooperar para uma melhor aplicação do Modelo VRIO, o que é propiciado pelo *framework* aqui desenvolvido, estruturado a partir da definição de componentes, categorias e subcategorias extraídas dos relatos coletados. Essa estrutura pode auxiliar, inclusive, na elaboração de um questionário que permita a realização de pesquisas de cunho quantitativo.

Nesse sentido, sugere-se, como estudos futuros, a realização de uma ampla pesquisa com as *startups* brasileiras. Assim, além de se poder inferir sobre os resultados alcançados, será possível também entender o cenário dos negócios por segmento e por estado da federação, identificando quais são os recursos geradores vantagem competitiva e como ela ocorre.

REFERÊNCIAS

- ABSTARTUP. **Startupbase**. O banco de dados oficial da Associação Brasileira de Startups: veja as estatísticas do Banco de Dados. [2017]. Disponível em: <https://startupbase.com.br/home>. Acesso em: 23 nov. 2018.
- ABSTARTUP. **Startupbase**. O banco de dados oficial da Associação Brasileira de Startups: veja as estatísticas do Banco de Dados. [2019a]. Disponível em: <https://startupbase.com.br/home>. Acesso em: 23 jun. 2019.
- ABSTARTUPS. **Tudo que você precisa saber sobre startups**. Todo mundo está falando sobre startups, mas afinal o que é uma startup? 2019b. Disponível em: <https://abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/>. Acesso em: 13 maio 2019.
- ALVES, Carlos. Marketplace, negócio ou produto? **Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (Abcomm)**, Marketing-Mercado Digital, 1 maio 2019. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/marketplace-negocio-ou-produto/2019>. Acesso em: 30 jun. 2019.
- ANDREWS, Kenneth Richmond. **The concept of Corporate Strategy**. Illinois: Harvard University. Homewood, 1971.
- ANJOS DO BRASIL. **O que é um investidor-anjo**. [2018]. Disponível em: <http://twixar.me/sbf1>. Acesso em: 26 nov. 2018.
- ANPROTEC; SEBRAE. **Glossário dinâmico de termos na área de tecnopólis, parques tecnológicos e incubadoras de empresas**. Brasília: Anprotec; Sebrae, 2002.
- ANPROTEC; SEBRAE. **Estudo de impacto econômico: Segmento de incubadoras de empresas do Brasil**. Brasília: Anprotec; Sebrae, 2016.
- ANSOFF, Igor. Corporate Strategy. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 139-143, out./dez. 1969.
- ARRUDA, Vego de Oliveira; OLIVEIRA, Gustavo Magalhães de; MARIANI, Milton Augusto Pasquotto. Competitividade do sistema produtivo do turismo em Bonito, MS, a partir de uma visão baseada em recursos. **Interações**, Campo Grande, v. 15, n. 2, p. 399-408, jul./dez. 2014.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARNEY, Jay B. Recursos da empresa e vantagem competitiva sustentada. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 12, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N. **Resource-Based Theory: creating and sustaining competitive advantage**. New York: Oxford University, 2007.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011. (E-book).

BAUMOL, William. **The Entrepreneur in Economic Theory**: Entrepreneurship, Management, and the Structure of Payoffs. MIT Press, 1993. This chapter is scanned for the purposes of RaN. Disponível em: https://economicstrategy.org/wp-content/uploads/2014/01/Baumol-Entrepreneurship_Chapter1-1993.pdf&prev=search. Acesso em: 28 jun. 2019.

BESANKO, David *et al.* **A Economia da Estratégia**. Tradução: Christiane Brito; Revisão. Técnica: Herbert Kimura, Leonardo Fernando Cruz Basso. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

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

BNDES. **Apoio ao Desenvolvimento de Startups**. [2018]. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/onde-atuamos/inovacao/bndes-garagem>. Acesso em: 09 maio 2019.

BORRELLI, Isabela. **Passo a Passo para Criar Uma Startup**. [2018]. Startse.com/education. Disponível em: <https://www.startse.com/noticia/empreendedores/passo-a-passo-para-criar-uma-startup>. Acesso em: 23 ago. 2018.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis n. 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. **Diário Oficial da União** [on-line], Brasília, 2006.

BRASIL. Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016. Altera a Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006, para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional. **Diário Oficial da União** [on-line], Brasília, 2016.

BURLAMAQUI, Leonardo; PROENÇA, Adriano. Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. **Revista Brasileira de Inovação**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 79-110, jan./jun. 2003.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total**: padronização de empresas. 2. ed. Nova Lima: Editora Falconi, 2014.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O Dilema da Inovação**: Quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2012.

CONNOR, Tom. The resource-based view of strategy and its value to practising managers. **Strategic Change**, v. 11, n. 6, set./out., 2002.

COSTA, Adriano César Rosa da Costa. **Gestão de pessoas**: o desafio de uma gestão mais estratégica e menos operacional. Ser + em Gestão de Pessoas. Visões do Presente e do Futuro para a melhoria da qualidade de vida e desempenho profissional. Coordenação editorial Allisson Lannes e Mauricio Sita. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.

COYNE, Kevin P. Sustainable Competitive Advantage – what it is, what it isn't. **Business Horizons**, v. 29, n. 1, p. 54-61, 1986.

DEMING, W. Edwards. **O método Deming de Administração**. 5. ed. São Paulo: Marques Saraiva, 1989.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende, LTC, 2014.

DOSI, Giovanni. **Mudança Técnica e Transformação Industrial**: Os Padrões da Dinâmica Industrial. Londres: Palgrave Macmillan, 1984.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda., 1999.

DUTRA, René Gomes. **Custos**: uma abordagem prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

EBIT | NIELSEN. **Webshoppers**. 39. ed. 2019. Disponível em: <https://www.ebit.com.br/empresa>. Acesso em: 15 jun. 2019.

ENDEAVOR. **Quão longe sua ideia pode ir?** Descubra avaliando a escalabilidade dela. Estratégia e Gestão: Artigos. [2015a]. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/escalabilidade/>. Acesso em: 22 jun. 2019.

ENDEAVOR. **Desafios dos empreendedores brasileiros**. 2016. Disponível em: <https://endeavor.org.br/ambiente/pesquisa-desafios-dos-empreendedores-brasileiros-2016//>. Acesso em: 23 jun. 2019.

ENDEAVOR. **Oito coisas que você não sabia sobre as empresas que mais crescem no país**. [2015b]. Disponível em: <https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/estudo-scale-ups/>. Acesso em: 26 maio 2019.

ENDEAVOR. **Os 5 maiores desafios dos empreendedores**. Políticas Públicas, Artigos, 08 janeiro 2019. Disponível em: <https://endeavor.org.br/ambiente/5-desafios-empreendedores-pesquisa/>. Acesso em: 23 jun. 2020.

ENDEAVOR. **Entenda a importância do Networking para sua empresa**. [2017]. Disponível em: <https://endeavor.org.br/sem-categoria/entenda-importancia-networking-empresa/>. Acesso em: 24 abr. 2020.

ENDEAVOR. **Scale-ups**: conheça as empresas que mais crescem no Brasil. [2018]. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/tudo-sobre-scale-ups-as-empresas-que-mais-geram-empregos-no-brasil/>. Acesso em: 05 maio 2019.

ENDEAVOR. **Mapa de Linhas de Financiamento**. [2020]. Disponível em: <https://endeavor.org.br/dinheiro/mapa-de-linhas-de-financiamento/>. Acesso em: 02 set. 2020.

FERREIRA, Luiz Gustavo Gonçalves Bretas; GONÇALVES, Carlos Alberto. Resource Based View e Vantagem Competitiva. In: GONÇALVES, Carlos Alberto (org.). **Manual de Ferramentas de Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

FILION, Louis Jacques. Visão e Relações: Elementos para um Metamodelo Empreendedor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 6, p. 50-61, nov./dez. 1993.

FINEP. **Apoio e Financiamento**. [2018]. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/>. Acesso em: 05 maio 2019.

FINEP. Glossário. **Empresas nascentes de base tecnológica** ("START UP"). [2019]. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/component/content/article/52-biblioteca/glossario/4849-glossario>. Acesso em: 15 jun. 2019.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil**: 2016. Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; Diversos Autores. Curitiba: IBQP, 2017.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil**: 2017. Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; Diversos Autores. Curitiba: IBQP, 2018.

GHEMAWAT, Pankaj. A Estratégia e os Cenários dos Negócios: textos e casos. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOHR, Cláudia Fabiana *et al.* Recursos Estratégicos e Vantagem Competitiva: Aplicação do Modelo Vrio em uma Organização do Setor Sucroalcooleiro. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, jan./jun. 2011.

GONÇALVES, Carlos Alberto (org.). **Manual de Ferramentas de Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Carlos Alberto; COELHO, Mariana de Freitas; SOUZA, Érika Márcia de. VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 3, set./dez. 2011.

GRAHAM, Paul. **Startup = Crescimento**. 2012. Disponível em: <http://www.paulgraham.com/growth.html>. Acesso em: 23 maio 2019.

GUEST, Greg; BUNCE, Arwen; JOHNSON, Laura. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. **Field methods**, v. 18, n. 1, p. 59-82, 2006.

HALL, Richard. A Análise Estratégica de Recursos Intangíveis. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 135-144, fev. 1992.

HEILBRONER, Robert. **A História do Pensamento Econômico**. Trad. Círculo do Livro Ltda. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda., 1996.

HOFFMANN, Valmir Emil *et al.* Recursos Estratégicos Para Vantagem Competitiva Sustentável em Food Trucks. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 23, n. 3, jul./set. 2016.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de Custos: uma abordagem gerencial**. Tradução Robert Bryan Taylor. Rev. Téc. Arthur Ridolfo Neto, Antonieta E. Magalhães Oliveira, Fabio Gallo Garcia. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

IBPT. **Empresas ativas no Brasil**. 2018. Disponível em: <https://www.empresometro.com.br/Home/Estatisticas>. Acesso em: 01 mar. 2019.

INOVATIVA BRASIL. **A melhor oportunidade de acelerar o seu negócio**. 2018. Disponível em: <https://www.inovativabrasil.com.br/>. Acesso em: 02 mar. 2019.

KEEGAN, Warren J. **Marketing Global**. Trad. Adriano de Jonge e Mauricio de Andrade. Rev. Técnica José Augusto Gualardi. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KIECHEL III, Walter. **Os Mestres da Estratégia: a história das mentes brilhantes que inventaram o pensamento estratégico e revolucionaram o mundo dos negócios**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Trad. Sonia Midori Yamamoto. Rev. Técnica Iná Futino Barreto, Edson Crescitelli. Coordenação de casos Iná Futino Barreto. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

MANSUR, Ricardo. **Governança de TI: metodologia, frameworks e melhores práticas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MANUAL DE OSLO: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. Brasília, DF: FINEP, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXWELL, John C. **Liderando para o Sucesso**. Descubra como ser um mentor qualificado e influenciar pessoas para o sucesso. Trad. Bárbara Coutinho e Leonardo Barroso. 1. ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2010.

MCKINSEY & COMPANY. **Brazil Digital Report**. 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/blog-made-in-brazil/brazil-digital-report>. Acesso em: 26 maio 2019.

MELO, Germana Tavares de. **Identificação dos recursos estratégicos geradores de vantagem competitiva sustentada em uma empresa de consórcios: o caso da EMBRACON**. Porto Alegre,RS: ANPAD, 2011.

MICROSOFT AZURE. **O que é o SaaS?** Software como serviço, 2019. Disponível em: <https://azure.microsoft.com/pt-br/overview/what-is-saas/>. Acesso em: 30 jun. 2019.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia: Um Roteiro Pela Selva do Planejamento Estratégico**. Trad. Lene Belon Ribeiro. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982.

NOGUEIRA, Vanessa Silva; OLIVEIRA, Carlos Alberto Arruda de. Causas da Mortalidade das Startups Brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no Mercado. **Nova Lima, DOM**, v. 9, n. 25, p. 26-33, nov./fev. 2015. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/artigo-29767>. Acesso em: 13 fev. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 29. ed. São Paulo. Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Letícia de. A Estratégia Organizacional na Competitividade: Um Estudo Teórico. UFLA. **READ** – Edição 40, v. 10, n. 4, jul./ago. 2004.

PELLEGRIN, Ivan de; ANTUNES JUNIOR, José Antônio Valle. Inovação: uma discussão conceitual a partir da perspectiva da cadeia de valor. *In*: PROENCA, Adriano; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JÚNIOR, José Antonio Valle; TÁVORA JUNIOR, José Lamartine; SALERNO, Mario (org.). **Gestão da inovação e competitividade no Brasil: da teoria para a prática**. [S.l.]: Bookman, 2015.

PENROSE, Edith E. T. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Tradutor: Tomáz Szmrecsányi. Campinas, SP: Ed. Unicamp, 2006.

PENROSE, Edith E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. U.K.: Oxford University Press, 1959.

PEREZ, Carlota. Technological Revolutions And Techno-Economic Paradigms. **Working Papers in Technology Governance and Economic Dynamics**, n. 20, jan. 2009.

PETERAF, Margaret A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, mar. 1993.

PETTIGREW, Andrew; WHIPP, Richard. **Managing change for competitive success**. Cambridge: Blackwell Publishers, 1993.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Competição = On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais**. Tradução de Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. *In*: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia**: A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REIS, Tiago. **Gestão de empresas C2C**: entenda o que é o modelo de negócio Consumer to Consumer. 2019. Disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/c2c>. Acesso em: 05 mar. 2020.

RICARDO, David. **Princípios de Economia Política e Tributação**. Tradução de Paulo Henrique Ribeiro. São Paulo: Ed Nova Cultural Ltda., 1996.

RICO, Ana Letícia. **Dicionário Startupês**. Os significados dos principais termos do ecossistema empreendedor. São José dos Campos, SP, 2019.

RIECHE, Fernando Ceschin; FARIA Lívia Ribeiro Borges de. O corporate venturing como alternativa de apoio à inovação – motivações e benefícios. **Revista do BNDES**, v. 41, p. 379-414, jun. 2014. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2571/2/RB%2041%20O%20corporate%20venturing_P.pdf. Acesso em: 30 nov. 2019.

RIES, Eric. **A startup enxuta**: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROCHA, Marcos Luiz Martins da. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**: Metodologia para Implementação e Avaliação das Estratégias Corporativas. Rio de Janeiro: 2006. Disponível em: <http://www.mercadoseestrategias.com/news/brasil-o-cenario-economico-atual/>. Acesso em: 14 ago. 2018.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, Maria Del Pilar Baptista. **Metodologia da Pesquisa**. Tradução: Daisy Vaz de Moraes. Rev. Técnica: Ana Gracinda Queluz Garcia, Dirceu da Silva, Marcos Júlio. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANCHES, Paula Luciana Bruschi; MACHADO, André Gustavo Carvalho. Estratégias de inovação sob a perspectiva da Resourced-Based View: análise e evidências em empresas de base tecnológica. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 21, n. 1, p. 125-141, 2014.

SAS. **Internet das Coisas (IoT)**: O que é e qual sua importância? SAS Insights, 2019. Disponível em: https://www.sas.com/pt_br/insights/big-data/internet-das-coisas.html. Acesso em: 24 jun. 2019.

SCHUMPETER, Joseph. **The Theory of Economic Development**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1949.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre os lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1982.

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Trad Sérgio Góes de Paula. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

SEBRAE. **Causas da Sobrevivência das Empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2019.

SEBRAE. **Startups de Hardware: O Que São E Por Que Você Deve Ter Uma**. 2019. Disponível em: <https://inovacaosebraeminas.com.br/startups-de-hardware-o-que-sao-e-por-que-voce-deve-ter-uma/>. Acesso em: 05 mar. 2020.

SEED. **Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development**. Disponível em: <https://wylinka.org.br/seed-mg-startups-emprededorismo/>. Acesso em: 02 dez. 2018.

SELEME, Robson; SELEME, Roberto Bohlen. **Automação da produção/ abordagem gerencial**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

SILVA, Adriana Ronchi Monteiro da. **Estudo dos Recursos Estratégicos da Natura Cosméticos S/A, com Aplicação Do Modelo VRIO**. 2013. 27f. Artigo (Bacharel em Administração) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2013.

SILVA, Camila Formiga da. **Emprededorismo Startup: um estudo em uma indústria do setor de artefatos de materiais plásticos de uso pessoal localizada em Criciúma**. 2013. 24f. Artigo (Bacharel em Administração) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2013.

SILVA, José Maria da; SILVEIRA, Emerson Sena da. **Apresentação de Trabalhos Acadêmicos: normas e técnicas**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

SILVA, Priscylla. 5 tipos-de-fontes-de-receitas para startups ou produtos. **Negócios Digitais**, 11 jun. 2019. Disponível em: <https://gobacklog.com/blog/tipos-de-fontes-de-receitas/>. Acesso em: 05 mar. 2020.

SIMI. **Conheça as 100 startups mais atraentes do ano segundo o 100 Open Startups 2018**. [2018]. Disponível em: <http://www.simi.org.br/noticia/Conheca-as-100-startups-mais-atraentes-do-ano-segundo-o-100-Open-Startups>. Acesso em: 12 maio 2019.

SIMI. **Mapa da Inovação**. 2019. Disponível em: <http://www.simi.org.br/mapa>. Acesso em: 30 jul. 2019.

SOGEDEV. **Financiamento à inovação reembolsável ou não reembolsável**. 2018. Disponível em: <https://www.sogedev.com.br/servicos-financiamentos.php>. Acesso em: 04 mar. 2019.

STARTSE. **Censo Startups**. 2017. Disponível em: <https://www.startse.com/>. Acesso em: 13 ago. 2018.

START-UP BRASIL 2018. **Perguntas Frequentes**. [2019]. Disponível em: <https://www.startupbrasil.org.br/faq/>. Acesso em: 23 jun. 2019.

STARTUP GENOME. **Global Startup Ecosystem Report With New Life Sciences Ecosystem Ranking**. 2019. Disponível em: <https://startupgenome.com/reports>. Acesso em: 22 maio 2019.

- STRAUSS, A.; Corbin, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SUTTON, Stanley M. The Role of Process in a Software Start-up. **IEEE Software**, v. 17, n. 4, p. 33-39, 2000.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- TEECE, David J. Reflections on “Profiting from Innovation”. **Research Policy**, v. 35, p. 1131-1146, 2006.
- TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, ago. 1997.
- TEIXEIRA, Lucas de Carvalho Marinho. **Estratégias Competitivas em Modelos de Negócios de Bancos Públicos Federais**. 2014. 200f. Tese (Dourado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.
- TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da Inovação**. Tradução Félix Nonnenmacher. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2006.
- THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista Brasileira de Pesquisas em Marketing (PMKT)**, v. 3, p. 20-27, setembro, 2009. Disponível em: http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista_PMKT_003_02.pdf. Acesso em: 01 ago. 2020.
- USEMOBILE. **Saiba o que é e para que serve uma API**. 2019. Disponível em: <https://usemobile.com.br/o-que-e-uma-api/>. Acesso em: 05 mar. 2020.
- VIEIRA, Laís Duarte. **Recursos e capacidades estratégicos utilizados por empresas de confecção de vestuário de luxo**. 2012. 93f. Dissertação (Mestre em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackiense, São Paulo, 2012.
- WERNERFELT, Birger. Uma visão baseada em recursos da empresa. **Revista de Gestão Estratégica**, v. 5, n. 2, abr./jun. 1984.

APÊNDICE A – Formulário de coleta de dados

Roteiro de entrevista

	Objetivo	Questões	Dicas/Observações
Características de Startups (tecnologia, escalabilidade, repetibilidade e flexibilidade)	Certificar se atende como objeto do estudo.	1. Qual é o seu mercado de atuação?	1. B2B, B2C, B2B2C
		2. Qual é o elemento de diferenciação do seu negócio em termos de tecnologia?	2. Produto novo ou novidade no modelo de negócio.
		3. Qual é o potencial de replicação do seu modelo de negócio, sem aumentar seus custos operacionais?	3. Escalabilidade e repetibilidade.
		4. Como é a forma de monetização do negócio?	4. Mensalidade, <i>Clickthrough rate</i> , serviço, etc.
		5. Seu empreendimento é capaz de dar respostas rápidas e eficazes para as mudanças exigidas pelo mercado?	5. Flexibilidade (pivotagem)
Recursos	Identificar possíveis recursos existentes	6. Que diferenciais você avalia que o seu empreendimento possui?	
		a) Recursos Financeiros	
		b) Recursos Físicos	
		c) Recursos Humanos	
		d) Recursos Organizacionais	
VRIO	Aplicar atributos do modelo VRIO nos recursos identificados	7.(V) Em que estes recursos contribuem para o desempenho do seu negócio? a) Exploração de oportunidades b) Neutralização de ameaças	
		8.(R) Como você avalia os seus concorrentes em relação a estes recursos? a) Recursos idênticos b) Recursos similares	
		9. (I) Qual seria a facilidade dos seus concorrentes obterem estes recursos? a) Desenvolvimento b) Aquisição	
		10. (O) Como você aproveita o potencial destes recursos? a) Fatores combinados b) Ações estratégicas	

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Barney e Hesterly (2011) e Hoffmann *et al.* (2016)

(*) Perguntas complementares
1. VALOR
Seu recurso é caro e oneroso para ser adquirido?
Foi adotado conhecimento para adquirir seu recurso?
Seu recurso auxilia na melhoria de eficiência e efetividade da sua empresa?
Seu recurso possibilita que a firma responda a ameaças externas e oportunidades?
2. RARIDADE
Você possui controle sobre esse recurso?
Poucos ou nenhum concorrente possui o mesmo recurso com a mesma finalidade?
Poucos ou nenhum concorrente possui um recurso similar com a mesma finalidade?
3. IMITABILIDADE IMPERFEITA
Seu recurso é difícil de ser imitado?
Seu recurso possui uma história única?
Você entende imperfeitamente como esse recurso gera uma vantagem competitiva para seu negócio?
Você possui pouca capacidade de influenciar as fontes geradoras desse recurso de forma a gerar vantagem competitiva?
Você possui uma vantagem por obter ou desenvolver esse recurso?
4. ORGANIZAÇÃO
Esse recurso é capaz de gerar uma vantagem competitiva para sua empresa?
Esse recurso potencializa a geração de uma vantagem competitiva da sua empresa?
Esse recurso se relaciona a decisões estratégicas da empresa?
Esse recurso pode ser combinado a outro recurso para potencializar a geração de uma vantagem competitiva da sua empresa?
A empresa é organizada para apoiar a utilização da combinação de seus recursos?
5. DESEMPENHO ENUNCIADO
Esse recurso aumenta significativamente a rentabilidade da firma?
Esse recurso é fundamental para que o desempenho da empresa seja superior?
A ausência desse recurso ou sua combinação com outros reduzem o desempenho superior da firma?
Esse recurso aumenta a reputação e imagem da firma?

Fonte: Gonçalves, Coelho e Souza (2011).

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Este é um convite para você participar da pesquisa: *STARTUPS EM MINAS GERAIS: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DA TEORIA BASEADA EM RECURSOS (RBT)*, que será apresentada ao Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial da Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES) pela mestrandia e pesquisadora Regina Gomes dos Santos, sob orientação do Prof. Dr. Carlos Renato Theóphilo. O objetivo desta pesquisa é verificar a presença dos atributos do modelo VRIO conforme Teoria Baseada em Recursos (RBT), desenvolvidos a partir de recursos - financeiros, físicos, humanos e organizacionais de startups de Minas Gerais.

A pesquisa de campo será realizada através de entrevistas semiestruturadas com pessoas chave dos empreendimentos que pode ser você ou quem você indicar (diretores e gerentes) e utilizará uma abordagem qualitativa. Sua participação é voluntária e as informações obtidas nas entrevistas serão gravadas em áudio. As mesmas serão guardadas em local seguro e a divulgação dos resultados será realizada de forma a não identificar os voluntários.

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____,
declaro que compreendi os objetivos da pesquisa. *STARTUPS EM MINAS GERAIS: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DA TEORIA BASEADA EM RECURSOS (RBT)*, tenho ciência de como a mesma será realizada e autorizo a gravação em áudio da entrevista, bem como a utilização de toda e qualquer informação prestada no decorrer dela.

Montes Claros, _____ de _____ de _____.

Entrevistado