

PROCESSOS, PRÁTICAS E COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO NO CONTEXTO DE STARTUPS

RESUMO

O objetivo desse trabalho consiste em compreender o desenvolvimento dos processos e práticas em uso em *startups* e analisar sua competitividade com base na visão baseada em recursos (RBV). Destaca-se que a natureza do trabalho é qualitativa utilizando-se de entrevistas em profundidade com um roteiro semiestruturado. Os resultados da pesquisa evidenciam que as empresas analisadas sofreram várias mudanças durante o processo de formulação do serviço, o que se deve em grande parte ao acompanhamento do mercado, realizado pelas mesmas. Da mesma forma, se identificou o papel da incubadora, enquanto intermediária no compartilhamento de experiências e conhecimentos das empresas incubadas. Ademais, foi identificada a relevância do recurso pessoas na competitividade das *startups*, representando recursos valiosos para as três empresas entrevistadas e recursos insubstituíveis para as *startups* 2 e 3. Além disso, foi possível estabelecer relações entre a literatura de negócios e o contexto organizacional das *startups* investigadas.

Palavras-chave: *Startups*. Competitividade. RBV. Inovação.

1 INTRODUÇÃO

A inovação é um dos métodos mais eficazes para a geração de valor ao cliente e consequentemente para desenvolvimento econômico (OECD, 1998). A OECD (2012) revelou importância significativa de firmas de alto crescimento (*high growth firms*) como uma das principais impulsionadoras para alavancagem econômica dinamizando oportunidades e gerando riquezas.

Um desses agentes microeconômicos são as *startups*, empreendimentos com orientação inovadora que são propulsores ao desenvolvimento econômico. De acordo com o banco de dados da Associação Brasileira de *Startups* (ABS) são mais de 4200 *startups* cadastradas (Startupbase, 2017) que trazem um ganho para a economia de mais de R\$784 milhões por ano (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (SEBRAESP, 2015; COUTO et al., 2019).

As *startups* são propulsoras na geração de emprego, renda, arrecadação de impostos e estimulam a identidade empreendedora do país. Por conseguinte, estudar seus processos e práticas para o desenvolvimento de novos produtos e serviços é fundamental para se formular estratégias para se manterem competitivas no mercado que é cada vez mais mutável (SCHNEIDER, OLIVEIRA, PINHEIRO 2016). Entretanto, algumas restrições limitam o poder de desenvolvimento desses negócios haja vista que muitos *startups* encerram seu ciclo de vida de maneira precoce (BLANK, 2013). Nesse sentido, estima-se que 25% dessas empresas não ultrapassam o primeiro ano de vida e 50% não sobrevivem aos primeiros 5 anos.

Dessa maneira, o presente trabalho é composto por dois objetivos principais: Compreender o desenvolvimento dos processos e práticas em uso nas *startups* estudadas e analisar sua competitividade com base em seus recursos, adotando portanto a visão baseada em recursos (RBV). Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: Caracterizar o empreendimento; Compreender os processos de definição e evolução do produto/serviço; Identificar os principais métodos e técnicas de trabalho; Verificar a competitividade da empresa em nível de recursos internos.

Apesar de existir uma vasta literatura sobre desenvolvimento de produtos e serviços (COOPER, 1990; GRIFFIN, 1997; BARCZAK; KAHN, 2012; TROTT, 2012), há uma lacuna de estudos referentes a análise de processos e técnicas no contexto de *startups*, principalmente que envolvam uma ótica de gestão (CROWNE, 2012; GIARDINO; WANG; ABRAHAMSSON, 2014; PATERNOSTER *et al.*, 2014; KLOTINS; UNTERKALMSTEINER; GORSCHKE, 2015), o que justifica a realização de uma pesquisa exploratória referente a essa temática.

Além disso, startups possuem relevância social e econômica no ambiente competitivo e apesar do cenário de recessão econômica, é importante debater sobre o tema, uma vez que novos modelos de negócio e ideias inovadoras são mecanismos para reagir a crise econômica instalada (PINOCHET *et al.*, 2018). Ademais, ainda são incipientes os trabalhos que pesquisam negócios emergentes como é o caso dos *startups* (MARION; FRIAR; SIMPSOM, 2012).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico está subdividido em duas unidades, nas quais serão abordadas as temáticas referentes a *startups* e conceitos presentes na literatura baseada em recursos internos organizacionais.

2.1 STARTUPS

Ainda não há um conceito consolidado a respeito do termo *startup*. Há porém, conceituações acerca do tema, avaliando o negócio como um empreendimento em estágio inicial (BLANK, DORF, 2014). Para OXFORD DICTIONARIES, (2017) o conceito está relacionado ao negócio recém fundado ou que ainda é muito jovem. Há aqueles que ditam que o tema está intimamente ligado ao empreendedorismo (BLANK; DORF, 2014;), a inovação tecnológica (FINEP, 2014; SUTTON, 2000) a probabilidade de risco SOMMER; LOCH; DONG, 2009) e também a perspectiva de crescimento rápido (FREEMAN; ENGEL, 2007).

Segundo Meyer (2012) uma *startup* caracteriza-se por um modelo de negócio que começa pequeno, porém com ampla capacidade de crescimento, em virtude de suas características inovadoras. O potencial inovador também é relatado por Avnimelech e Teubal (2006) como influenciador para visão estratégica do negócio. Blank (2013) ratifica *startup* como um novo modelo de negócios que está centrado num ambiente associado a altos riscos até que ele se desenvolva para um negócio mais estável, tornando-se um modelo repetível e escalável. Na visão de Gitahi (2010) essas características permitem que esses negócios consigam entregar os produtos de forma ilimitada, com crescimento constante, num mercado altamente instável.

É importante enfatizar que as *startups* diferem do conceito de uma empresa tradicional, posto que pode ser configurada como uma organização que se dispõe a entregar produtos e oferecer serviços em uma situação de passíveis incertezas (BOZZO; FREITAS; MARTENS, 2019). Nesse sentido, nas empresas tradicionais, busca-se fazer um planejamento detalhado, a fim de se verificar a viabilidade do negócio, já nas *startups* o empreendedor tem uma ideia e a lança no mercado para ver como vai ser recebido. As *startups* são empresas projetadas para crescerem em ritmo acelerado, que usufruem da tecnologia para alavancarem seus negócios (ROCHA; OLAVE; ORDONEZ, 2019).

Salienta-se que apesar de características singulares, as *startups* não deixam de ser empreendimentos que visam o atendimento das expectativas humanas, trabalhando na comercialização dos produtos e serviços, buscando o lucro. Esse cenário sugere então que esse tipo de empreendimento sofra vieses do mesmo modo que outras empresas podem se deparar (MAFFIA et al., 2017).

Assim, Cusumano (2013) declara que as *startups* por não terem posição estável no mercado, desconhece seus clientes e sentem limitações ao fornecer valor a eles. Essas incertezas customizam novos desafios pelas dificuldades de inserção em novos ambientes (RIES, 2012). No entanto, alguns pontos positivos emergem, haja vista que o número reduzido de funcionários propicia um ambiente que prevalece a flexibilidade, maior interatividade e se adaptar de forma mais dinâmicas com as mudanças (CARVALHO et al., 2018).

Salienta-se que as *startups* não devem ser classificadas como uma versão menor de uma grande organização, mas sim, um negócio temporário que por meio de um modelo de negócio repetitivo, escalável e lucrativo, busca desenvolver um produto, além de compreender os seus consumidores (RIES, 2012; BLANK; DORF, 2014).

Por conseguinte, mesmo que as *startups* estejam associadas ao fato de iniciarem um negócio novo, sendo configurada como um modelo de empresa inicial num ambiente prevalecido por incertezas, as suas características peculiares demandam processos e práticas de gestão em uso de *startups* para o desenvolvimento de novos produtos e serviços

De acordo com Blank e Dorf (2012), as *startups* buscam desenvolver um modelo de negócio que possa se desenvolver sem maximizar os custos da produção, alavancando a produtividade e, portanto, a margem de lucro.

2.3 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

De acordo com a Visão Baseada em Recursos (RBV) que foi originalmente sugerida por Barney (1991) são 4 os principais recursos necessários para manter a competitividade nas organizações em face aos seus concorrentes. Desse modo, os recursos devem ser valiosos, devem ser raros, inimitáveis e insubstituíveis. As definições desses tipos de recursos são explanadas no Quadro 1.

Quadro 1: Classificação dos Recursos da RBV

RECURSOS	DEFINIÇÃO
Valiosos	É assentido a empresa conceber e efetuar estratégias que maximizem sua eficiência e eficácia.
Raros	Criação de valor não simultaneamente implementado por outras empresas.
Inimitáveis	Recursos difíceis de serem replicados ou não perfeitamente copiados.
Insubstituíveis	Dificuldade dos recursos serem substituídos pelas empresas concorrentes

Fonte: Elaborado com base em Barney (1991).

Salienta-se que para ser considerado um recurso valioso eles precisam explorar as oportunidades ou ainda neutralizar as ameaças no contexto empresarial. No entanto, se várias empresas detém de recursos valiosos, não podem gerar vantagens competitivas sustentáveis, isso porque as empresas podem explorar os recursos da mesma forma, ao efetuarem estratégias similares (BARNEY, 1991; JOSEPH et al., 2018; FARIA; OLIVEIRA JUNIOR, 2019).

Nesse sentido, entra em voga a questão dos recursos raros, ao evidenciar que poucas empresas podem deter esse recurso para gerar vantagem competitiva. Assim, se os elementos que constituem recursos de uma empresa não forem raros, um grande contingente de empresas podem adotar as mesmas estratégias, mesmo que os recursos sejam valiosos (JOSEPH et al., 2018; FARIA; OLIVEIRA JUNIOR, 2019)

Barney (1991) relata que os recursos organizacionais valiosos e raros serão fonte de vantagem competitiva sustentável, se as demais empresas que não deterem desses recursos não tiverem a oportunidade de adquiri-los (FARIA; OLIVEIRA JUNIOR, 2019). Para que os recursos sejam imperfeitamente inimitáveis o autor sugere uma combinação de três fatores: (a) capacidade de uma empresa para obter um recurso depende de condições históricas únicas (b) o vínculo entre os recursos de uma empresa e a vantagem competitiva sustentada de uma empresa é causalmente ambíguo (c) o recurso que gera a vantagem de uma empresa é socialmente complexo.

Diante dessa aceção, a Visão Baseada em Recursos revela que as empresas têm aspectos históricos e sociais que auxiliam em posições benéficas no mercado, o que as torna detentoras de vantagem competitiva. Empresas que possuem boas localizações, acabam tendo localizações valiosas, uma vez que o capital físico é imperfeitamente inimitável.

No que se refere a ambiguidade causal, Barney (1991) evidencia que essa situação acontece quando a relação dos recursos redigidos por uma empresa e a vantagem competitiva sustentável de outra não são compreendidos de modo imperfeito. Em outras palavras, quando o vínculo entre os recursos de uma empresa e sua vantagem competitiva é pouco entendível perante as demais empresas, torna-se mais difícil que esses recursos sejam replicados. Por essa razão as empresas que desejam imitar, ficam confusas e não sabem ao certo quais atitudes devem tomar a fim de gerar vantagem competitiva sustentável.

Em relação a complexidade social, Barney (1991) trata que são questões que possibilitam a empresa a ter recursos inimitáveis quando seus fenômenos são complexos haja vista que a capacidade de outras empresas imitar esses recursos fica mais restringida. São exemplos disso, as relações interpessoais entre os gestores de uma empresa, a própria cultura empresarial, a reputação de uma empresa frente aos seus fornecedores e clientes (PORTER, 1980).

Tratando-se do último recurso proposto por Barney (1991), intitulado como recursos insubstituíveis postula que se existem recursos que sejam equivalentes, outras empresas concorrentes ou concorrentes em potencial podem efetivar as mesmas estratégias de modos diferentes ao apropriar-se de diferentes recursos.

De acordo com Barney (1991) para que uma empresa consiga desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, é preciso que os quatro tipos de recursos estejam “entrelaçados”, ou seja, combinados para que seja possível obter resultados eficientes. Silva, Gohr e Leite (2018) revelam que um recurso sozinho não ganha força para gerar vantagem competitiva sustentável, mas quando está ligada aos outros, as chances de seu potencial ser explorado é maximizado, o que torna o desempenho mais diferenciado.

3 MÉTODO

O método escolhido é de natureza qualitativa. A pesquisa qualitativa estuda os significados, ou seja, aspectos mais profundos das relações, processos ou fenômenos que não podem ser analisados apenas sob a ótica da operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001).

Dessa forma, optou-se pela técnica de entrevista, sendo que esta representa, de acordo com Gil (1999) uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas nas pesquisas sociais, sendo recomendada para o levantamento de informações referentes ao que os indivíduos sabem, acreditam, esperam ou desejam, bem como suas motivações para as respostas fornecidas. Entre suas principais vantagens estão a maior abrangência, eficiência na obtenção dos dados, classificação e quantificação das informações obtidas (GIL, 1999).

Em relação à coleta de dados, os dados foram obtidos via entrevistas individuais em profundidade com gestores de *startups* incubadas na Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia da UFSM – AGITTEC, embasadas em roteiro semiestruturado. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas e analisadas com a utilização da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), a qual configura-se como um conjunto de técnicas de análise de comunicação que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

O roteiro semiestruturado adaptado de Hartmann (2017) e embasado em Patton (2005), foi composto por seis seções: introdução; definição do serviço; evolução do serviço; métodos e técnicas de trabalho; influências e competitividade. A última seção foi inspirada na literatura, especificamente no trabalho de Barney (1991). Os objetivos das seções são descritos no Quadro 2.

Quadro 2 – Roteiro de entrevista semiestruturada

SEÇÃO	OBJETIVOS
Introdução	Conhecer o entrevistado(a) e a startup.
Definição do Serviço	Compreender a origem do produto/serviço e os processos e táticas utilizados nessa etapa.
Evolução do Serviço	Entender o processo de evolução do produto/serviço a partir da percepção do entrevistado
Métodos e Técnicas de Trabalho	Conhecer as principais técnicas e métodos de trabalho utilizados e a percepção do entrevistado quanto à eficácia dessas técnicas e métodos. Conhecer os principais softwares e ferramentas utilizados e mudanças na forma de trabalho no decorrer do tempo de incubação.
Influências	(I) Compreender a influência do perfil dos empreendedores no desenvolvimento do serviço; (II) Compreender a influência da incubadora no desenvolvimento do serviço; (III) Compreender a influência de investidores no desenvolvimento do serviço
Competitividade	Compreender a competitividade da empresa referente a seus recursos

Fonte: Adaptado de Hartmann (2017) e Barney (1991)

Para definição das *startups* que participariam das entrevistas foi considerado o tempo de incubação, pelo fato de ser mais provável que o produto ou serviço ofertado pelas empresas tenha passado por mais etapas de desenvolvimento, sendo possível obter mais informações de todo esse processo, incluindo informações relacionadas a competitividade. Ao todo, sete empresas foram contatadas e apenas três retornaram o contato, concordando em participar da pesquisa, todas ofertantes de serviços, sendo duas do setor de agronegócio e uma do setor de saúde.

4 RESULTADOS

Esta seção está dividida em três partes. Primeiramente, serão apresentadas as características das *startups* participantes, bem como serão discutidas as questões mais relevantes acerca dos processos e práticas referentes a definição e evolução dos serviços ofertados pelas empresas. Após serão apresentados os principais resultados atinentes às seções métodos e técnicas de trabalho e influências e por fim, serão discutidos os achados mais relevantes referentes à competitividade baseada em recursos.

4.1 APRESENTAÇÃO, DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO DO SERVIÇO

As três startups, apesar de apresentarem serviços e áreas de atuação distintas entre si, como agropecuária, agrícola e de saúde, respectivamente, possuem um ponto em comum: ofertam soluções atreladas à tecnologia. Quanto à abrangência, atuam em diferentes níveis, desde local até nacional, sendo o caso da *startup* 3, devido principalmente ao formato digital, no qual seu serviço é ofertado e aos preços competitivos praticados. Demais informações quanto à caracterização dos negócios, são apresentados de maneira sintetizada no Quadro 3.

Quadro 3 – Síntese das Seções de Apresentação e Definição do Serviço

Item	Startup 1	Startup 2	Startup 3
Descrição do Serviço Principal	Plataforma <i>online</i> de comercialização de gado e outros insumos agrícolas	Mapa de prescrição de nitrogênio para propriedades rurais	Prontuário eletrônico associado à plataforma de gestão
Abrangência	Rio Grande do Sul	Rio Grande do Sul; Paraná, Mato Grosso	Todo Brasil
Nº de Funcionários	5 pessoas	7 pessoas	4 pessoas
Usuários Alcançados	2500 usuários 32 empresas parceiras.	35 a 40 usuários	4000 usuários alcançados; 3000 ativos atualmente
Origem da Ideia do Negócio	Identificação de uma necessidade de mercado	Identificação de uma necessidade de mercado	A partir do desenvolvimento de trabalho acadêmico
Pesquisas de Mercado	Sim	Sim	Não
Análise de Concorrentes	Sim	Sim	Sim

Fonte: dados da pesquisa, 2019.

Quanto ao número de usuários alcançados, percebe-se grande disparidade entre a *startup* 2 e as demais, o que pode ser justificado pelo perfil diferenciado de seus clientes: enquanto as startups 1 e 3 trabalham, respectivamente com agricultores, inclusive pequenos proprietários rurais e a última com clínicas médicas, a *startup* 2 tem seu principal foco em proprietários rurais maiores, além disso pratica um preço mais elevado que as demais.

Para compreender o processo de desenvolvimento dos serviços, os entrevistados foram questionados quanto à origem da ideia do negócio, realização de pesquisas de mercado e análise de concorrentes para o lançamento de seus respectivos serviços. A percepção de uma necessidade de mercado não atendida, orientou o desenvolvimento dos negócios das *startups* 1 e 2. No primeiro caso, a identificação da necessidade se deu pela experiência dos sócios, que

eram produtores rurais e o aprimoramento das características do serviço foi decorrente de pesquisas de mercado e análise de potenciais concorrentes.

Em relação a empresa 3, a ideia do negócio originou-se primordialmente do interesse de seus fundadores de desenvolver um negócio próprio, atrelada ao trabalho de conclusão de curso de um deles, realizado dentro do ambiente de uma clínica, o que lhes proporcionou a experiência de conhecer o funcionamento interno desse tipo de empreendimento. No caso desta *startup*, apenas a análise de concorrentes foi realizada na etapa de definição do serviço, conforme o fragmento: “*Basicamente pesquisa de concorrência, muito cliente oculto pra entender como funcionava os outros softwares*” (Startup 3). Essa estratégia é fundamental, uma vez que ao considerar o mercado concorrente é possível avaliar os pontos negativos, verificar as fragilidades e com isso buscar fornecer um produto mais inovador.

A origem da ideia de negócio da startup 2, bem como seu estágio atual relaciona-se com a próxima seção da entrevista, a de evolução do serviço. Inicialmente a *startup* 2, identificou uma oportunidade de negócio na área de formação de seus fundadores (Engenharia de Controle e Automação e Mecânica). Dessa forma, seu produto inicial consistia na fabricação de aeronaves remotamente pilotáveis para fins comerciais e militares, no entanto, de acordo com os entrevistados, o mercado demandava mais que uma ferramenta, conforme o fragmento: “(...) *tinha-se muitos fabricantes de aeronaves, prestadores de serviço e esses prestadores não forneciam nenhuma solução final, que resultasse em lucratividade*”.

Nesse sentido, o interesse dos fundadores em atuar no setor agrícola associado a pesquisas de mercado e análise de concorrentes, os levou a desenvolver mapas de prescrição de nitrogênio para propriedades rurais, alterando seu setor de atuação e oferta principal. O Quadro 4 sintetiza as principais diferenças no processo de evolução das ofertas de cada *startup*.

Quadro 4 – Evolução das startups analisadas

Startups	Etapa Inicial	Etapa Atual	Mudança de Setor
Startup 1	Comércio de gado	Comércio de insumos agrícolas	Sim
Startup 2	Fabricação de aeronaves remotamente pilotáveis	Prescrições Agronômicas	Sim
Startup 3	Prontuário eletrônico associado à plataforma de gestão		Não

Fonte: Dados da Pesquisa

No entanto, a fabricação de aeronaves ainda é realizada pela empresa, mas em escala bem menor que no início, representando hoje cerca de 15% do trabalho da startup. Afirmações do entrevistado em relação ao processo de mudança de sua oferta principal, bem como a importância de acompanhar os anseios do mercado, são apresentadas no fragmento a seguir:

“...teve muita mudança, muita coisa que a gente teve que se adaptar; engenheiro se apaixona por ferramenta não pela solução, toda paixão que a gente tinha pela ferramenta a gente teve que expressar essa paixão de outra forma (...) Se ficasse só em cima de desenvolver a aeronave a gente não ia conseguir desenvolver a empresa, fazer coisas que não são a nossa paixão nos ajudou, quem nos fez mudar foi o mercado”. (Startup 2)

Diferentemente das demais entrevistadas, a *startup* 3 permaneceu no mesmo segmento de atuação e a principal adaptação realizada foi no plano de negócio, em relação à precificação

do serviço e estratégias de comunicação, sendo que esta última sofreu influência direta da entrada do investidor-anjo, conforme trecho da entrevista:

“Nenhum plano de negócio sobreviveria ao primeiro dia de mercado (...) É um público que paga bem, mas quer algo bem resolvido pronto pra ele... subir o ticket pra alcançar menos pessoas, mas conseguir chegar no ponto que a gente queria, mas fazendo algumas alterações de como chegar nele” (Startup 3).

A *startup* 1, por sua vez, mudou as características de sua oferta, ampliando-as, apesar de continuar trabalhando com o mesmo público-alvo: produtores rurais. O serviço ofertado inicialmente era uma plataforma digital de comercialização de gado e passou a caracterizar-se como uma plataforma de comercialização de insumos agrícolas. Alterações na precificação do serviço também foram implementadas. A *startup* atualmente não está em atividade, cogitando a possibilidade de mudança de negócio ou encerramento das atividades.

4.2 MÉTODOS, TÉCNICAS DE TRABALHO E INFLUÊNCIAS

A realização de reuniões foi o aspecto mais citado, sendo mencionado pelos três entrevistados, em relação a outras características percebidas a partir das entrevistas, estão o alto nível de setorização presente na Startup 3 e o foco em metas presente na Startup 2.

Quanto às principais ferramentas de apoio ao processo de gestão, a utilização do Canvas e Benchmarking ocorre nas três startups entrevistadas, enquanto a Matriz SWOT é citada por duas delas. Cabe destacar um fragmento da entrevista com a Startup 2, no qual é evidenciada a avaliação feita pelo entrevistado da ferramenta, que de acordo com a sua percepção é mais aplicável ao estágio inicial do negócio: “*Canvas, nós usamos no começo (...) mas é uma coisa assim que depois que tu tá um tempinho no mercado ela te dá uma ajudinha, mas é antes de começar né tipo o Canvas fica bem limitado ao pré-operacional ali*”. Essa afirmação vai ao encontro do que postula a abordagem de capacidades dinâmicas existente na literatura de negócios, visto que essa abordagem trata da capacidade de adaptação das organizações diante do dinamismo do ambiente e relaciona-se com a maneira com a qual as firmas podem alcançar e manter vantagens competitivas (DOSI, NELSON e WINTER, 2000; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

O panorama geral das técnicas e métodos de trabalho adotado pelas startups, além de indicadores, ferramentas e softwares em uso são apresentados no Quadro 4:

Quadro 4 – Panorama Geral do Método de Trabalho das *Startups* entrevistadas

<i>Startup</i>	Caraterísticas do método de trabalho adotado	Principais Indicadores	Principais Ferramentas e Softwares utilizados
S1	Reuniões semanais e mensais; <i>brainstorming</i>	Indicadores de número de usuários, anúncios na plataforma e negócios gerados.	<i>E-mail</i> Marketing, Canvas, Diagrama de Pareto, <i>Benchmarking</i>
S2	Reuniões semanais por projeto; Padronização de relatórios e atas; Foco em metas	Indicadores de Custo de Aquisição de Cliente e de Satisfação do usuário.	Trello, Canvas, <i>E-mail</i> Marketing, Matriz SWOT, <i>Benchmarking</i>
S3	Alto nível de divisão do trabalho por setores; Reuniões semanais, reuniões	Indicadores de valor em assinaturas, saída de usuários, tempo de resposta em atendimento, taxa de	Canvas, Matriz SWOT, <i>Benchmarking</i>

	por setor e reunião geral trimestral	crescimento mensal e avaliação de atendimento.	
--	--------------------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Referente às mudanças que gostariam de realizar ou percebem como necessárias nos métodos e técnicas de trabalho, a Startup 1 destacou o foco do negócio como um aspecto carente de melhoria. Essa afirmação justifica-se pela situação atual do empreendimento, que não está em atuação, cogitando a possibilidade de mudança de negócio. Enquanto que na Startup 2, a mudança desejada refere-se a pessoas mais especializadas na empresa, no entanto, esse aspecto depende da ampliação da demanda de mercado, conforme trecho da entrevista:

... como provavelmente num futuro a gente vai ter demanda de um trabalho muito maior, possivelmente teriam pessoas especializadas que fariam todo ano a mesma coisa, por isso que é um grande desafio abrir outros mercados além do milho, por exemplo, o trigo (...) se a gente conseguisse ter uma demanda mais razoável a gente conseguiria um cara especializado em processar imagens ele teria trabalho o ano inteiro sem precisar ser coringa. Isso nos ajudaria bastante” (Startup 2).

No caso da Startup 3, a mudança mencionada foi a possibilidade de trabalhar de forma remota, que garantia maior flexibilidade à empresa, porém ainda é um desafio a ser trabalhado, como evidencia o entrevistado:

“A gente sempre pensa na possibilidade de trabalho remoto, mas é algo que a gente sabe que nem como gestor está pronto ainda, nem a equipe está pronta pra esse trabalho, mas é algo que a gente não descarta, a gente é muito adaptável né, uma característica bem forte que a gente tem” (Startup 3).

A penúltima seção, por sua vez, teve o intuito de investigar a influência do perfil dos empreendedores, da incubadora em si e dos investidores-anjo nos processos e práticas das *startups*. Em relação ao primeiro aspecto, especialmente quanto às formações profissionais dos fundadores, estas eram compostas por engenheiros, administradores e programadores, todos do gênero masculino. Nesse sentido, cabe destacar um desafio relatado pela *startup* 2, a qual não tinha nenhum membro da equipe com formação ou experiência prévia em gestão: *“ninguém tinha formação na área dos negócios, não tinha contador, agente teve que aprender da pior forma possível, não na tentativa de erro porque ia ser uma forma muito ignorante, mas a gente teve que testar”*.

Em relação à influência da incubadora, as startups 2 e 3 destacaram a existência e relevância da troca de experiências e conhecimentos entre as próprias empresas incubadas. Quanto à influência de investidores-anjo, apesar das três *startups* contarem com esse tipo de investimento, as entrevistadas 2 e 3 afirmaram que não há influência desses investidores no processo de gestão. Já a *startup* 3 evidenciou um tipo diferente de investimento, uma vez que não recebeu capital monetário, mas sim capital intelectual, o que levou o investidor-anjo a tornar-se posteriormente, sócio do empreendimento.

4.3 COMPETITIVIDADE

Esta seção foi desenvolvida com base na literatura, especificamente no trabalho de Barney (1991), o qual trabalha o conceito de vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável a partir da análise dos recursos internos da firma. Nesse sentido, apresentou-se o conceito de vantagem competitiva aos entrevistados, para que pudessem avaliar sua existência ou não em seus empreendimentos. Os três entrevistados afirmaram perceber a existência de vantagem competitiva nas *startups*.

Em um segundo momento, os conceitos de recurso valioso, raro, inimitável e insubstituível foram apresentados aos entrevistados que buscaram identificar a existência ou não desses recursos em seus respectivos negócios. Com o intuito de tornar a apresentação dessas informações mais didática, foi elaborado um quadro síntese com as percepções das startups quanto aos seus recursos, descritas por trechos das falas transcritas:

Quadro 6 - Recursos da firma a partir da ótica dos empreendedores

Startups	Recurso Valioso	Recurso Raro	Recurso Inimitável	Recurso Insubstituível
Startup 1	Pessoas: <i>“Na verdade, nossos maiores recursos são as pessoas que trabalhavam aqui”.</i>	A plataforma desenvolvida: <i>“A plataforma, ela é única, foi desenvolvida por nós, o software em si”.</i>	Não identificado na Startup	Não identificado na Startup
Startup 2	Pessoas: <i>“Sem essa equipe eu não sei se eu conseguiria começar isso de novo (...) o que a gente tem de melhor são as pessoas”.</i>	Capacidade de integração da tecnologia: <i>“Capacidade de integração da tecnologia, conseguir integrar a aeronave, sensoriamento remoto, geoprocessamento e agricultura”.</i>	Metodologia de Trabalho: <i>“A metodologia de trabalho, como que a gente chegou nesse modelo”.</i>	Cultura: <i>“Nossa cultura, porque a cultura vai fazendo com que todo esse resto avance”.</i>
Startup 3	Pessoas: <i>“É porque toca a empresa, isso que te falei de ter uma atendimento diferenciado, é a equipe que faz isso”.</i>	O investidor-anjo: <i>“O ‘investidor-anjo’, ele é programador, design, ele é referência de tecnologia no Brasil na parte médica e ele dá palestras, é muito admirado pelos médicos”.</i>	Pessoas: <i>“Se o fulano precisa se ausentar o que gente vai fazer com essa pessoa, onde é que eu vou achar uma pessoa que consiga fazer o que ela faz né?”</i>	Pessoas <i>“Capital Humano”.</i>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A partir da análise do Quadro 6, alguns aspectos podem ser destacados, devido à sua relevância. Por exemplo, o recurso pessoas é o recurso valioso de maneira unânime para as três entrevistadas e também é considerado como um recurso insubstituível para as *startups* 2 e 3, conforme o seguinte fragmento: *“O que a gente tem de melhor são as pessoas, pode cair uma bomba nessa casa que a gente começa em outra lugar. Se as mesmas pessoas forem pra lá, a empresa não perdeu nada”* (Startup 2).

O segundo aspecto a ser discutido é a figura do investidor-anjo que aparece como recurso raro para a *startup* 3, devido principalmente às suas contribuições com a organização por meio de conhecimentos específicos e experiências profissionais tanto relacionadas à área de negócios quanto ao setor de saúde.

Por fim, outro dado que desperta a atenção é o fato da *startup* 1 não identificar nenhum recurso inimitável e insubstituível na organização. Essa constatação pode estar relacionada ao estágio atual do negócio que não está em atuação, existindo a possibilidade de mudança de negócio ou encerramento de suas atividades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou compreender o desenvolvimento dos processos e práticas em uso nas *startups* estudadas e analisar sua competitividade com base em seus recursos, adotando a visão baseada em recursos (RBV). Nesse sentido, o papel da análise de mercado demonstrou sua importância tanto na etapa de definição do serviço, na qual as *startups* buscaram desenvolver uma solução, a partir de uma necessidade de mercado identificada, quanto na etapa de evolução do serviço, sendo que nessa etapa, a partir de acompanhamento do mercado e análise de concorrentes, duas das três *startups* efetuaram mudanças em sua oferta principal, inclusive, mudando seu setor de atuação. Nesse sentido, apesar da *startup* 3, não ter mudado de setor, alterações no plano de negócio foram realizadas, caracterizando a evolução do serviço.

A análise dos métodos e técnicas de trabalho apontou a organização via reuniões e *brainstorming* no cotidiano das startups; utilização de diferentes indicadores de desempenho de acordo com os objetivos organizacionais de cada uma e por fim, como ferramentas de auxílio a gestão, foram recorrentes o Canvas, Matriz SWOT e Diagrama de Pareto. Nesse sentido, também notou-se os esforços de adaptação das organizações à sua realidade, a partir da percepção de um dos entrevistados de que a ferramenta Canvas é mais adequada apenas aos estágios iniciais do negócio. Essa afirmação relaciona-se com a abordagem de capacidades dinâmicas, que na definição de uma das vertentes de pesquisa que trabalha com essa abordagem, trata-se da habilidade organizacional de integrar e reconfigurar suas competências em ambientes de mudança rápida (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997). Essas competências podem ser entendidas como o conjunto de rotinas e processos organizacionais, específicos à firma e seu desempenho é proporcionado pela posse de ativos específicos, difíceis ou até mesmo impossíveis de imitar (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

A influência da incubadora, enquanto intermediadora da troca de experiências e conhecimentos das *startups* incubadas, também destacou-se nas entrevistas. A análise da competitividade dessas empresas, por sua vez, trouxe como principais constatações, a importância das pessoas nesse contexto, sendo consideradas como recursos valiosos para as empresas entrevistadas, além de um recurso insubstituível para as *startups* 2 e 3. Em relação aos recursos raros, a afirmação que mais destoou das demais foi da *startup* 3, a qual percebe o investidor-anjo como um recurso raro, devido principal ao capital intelectual agregado por ele à empresa.

Outro aspecto que se destacou foi o fato da *startup* 1 não identificar nenhum recurso insubstituível e inimitável no empreendimento e pode se relacionar ao estágio atual do negócio que não está em atuação e cogita-se a possibilidade de mudança de negócio ou encerramento das atividades. Essa afirmação encontra embasamento na literatura, pois quando um empreendimento não dispõe de todos os recursos, apenas um recurso sozinho não é capaz de gerar vantagem competitiva sustentável (SILVA, GOHR; LEITE, 2018; BARNEY, 1991; KRAAIJENBRINK, SPENDER e GROEN, 2010). Enquanto que, quando os recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis estão relacionados é mais provável obter um desempenho diferenciado (SILVA, GOHR E LEITE, 2018; BARNEY, 1991).

As limitações do estudo referem-se as análises terem sido efetuadas apenas com três gestores das *startups* pesquisadas. Por conta disso, sugere-se ampliar os métodos de investigação, incluindo, por exemplo, a pesquisa documental nas análises. As contribuições deste estudo residem na compreensão do desenvolvimento dos principais processos e práticas no contexto de *startups*, além de buscar entender a competitividade nessas organizações com base na análise de seus recursos internos a partir da óptica dos gestores, com o intuito de relacionar o contexto organizacional prático com a literatura de negócios. Nesse sentido,

também fomenta-se a condução de mais estudos que se aprofundem na análise da relação dos recursos internos da firma com a competitividade, utilizando critérios como porte, tipo de produto ou serviço e setor para a escolha das participantes, com o objetivo de tecer comparações e obter resultados que contribuam com a gestão dessas empresas, bem como enriqueçam a literatura de negócios.

REFERÊNCIAS

AVNIMELECH, G.; TEUBAL, M. Creating venture capital industries that co-evolve with high tech: Insights from an extended industry life cycle perspective of the Israeli experience. **Research Policy**, v. 35, p. 1477-1498, 2006.

BARCZAK, Gloria; KAHN, Kenneth B. **Identifying new product development best practice**. Business horizons, v. 55, n. 3, p. 293-305, 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. **Firm Resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.

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

BLANK, S; DORF, B. **The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company**. BookBaby, 2012.

BOZZO, A. L.; FREITAS, H. M.; MARTENS, C. D. P. Main Initial Difficulties Faced by IoT Startups. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 13, n. 2, p. 40-59, 2019.

COOPER, Robert. **Stage-Gate systems: a new tool for managing new products**. Business horizons 33(3), p. 44-54, 1990.

COUTO, M. H. G.; TEBERGA, P. M. F.; CASTRO, A. C.; OLIVA, F. L. Capacidades Dinâmicas na Inovação dos Modelos de Negócio de 'Startups'. **Revista Alcance**, v. 26, n. 2, p. 148-167, 2019.

CROWNE, Mark. **Why software product startups fail and what to do about it: Evolution of software product development in startup companies**. In: Engineering Management Conference, 2002. IEMC'02. 2002 IEEE International. IEEE, 2002.

CUSUMANO, M. A. Evaluating a startup venture. Communications of the ACM, v. 56 p. 26-29, 2013.

DIAS, C. A. **Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas**. Disponível em: <<http://bogliolo.eci.ufmg.br/downloads/DIAS%20Grupo%20Focal.pdf>> Acesso em: 28 set. 2019.

FARIA, A. M.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. Visão Baseada em Recursos: Um Estudo do Potencial Competitivo do Cluster de Eletroeletrônicos de Santa Rita do Sapucaí . **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 106, p. 216-237, 2019.

FIGUEIRA, K. K.; HORBE, T. A. N.; VARGAS, K. F. S.; MACHADO, E. C.; MOURA, G. L. Startups: Estudo do Processo de Abertura e Gerenciamento. **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, n. Ed. Especial, p. 56-71, 2017.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. 7. ed. AMGH Editora Ltda, 2014.

GIARDINO, Carmine; WANG, Xiaofeng; ABRAHAMSSON, Pekka. **Why Early-Stage Software Startups Fail: A Behavioral Framework**. In: Lassenius C., Smolander K. (eds) Software Business. Towards Continuous Value Delivery. ICSOB 2014. Lecture Notes in Business Information Processing, vol 182. Springer, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2010.

GITAHY, Y. O que é uma startup? São Paulo. 2010. Disponível em . Acesso em: outubro de 2014.

GRIFFIN, A. **PDMA research on new product development practices: Updating trends and benchmarking best practices**. Journal of product innovation management, v. 14, n. 6, p. 429-458, 1997.

HARTMANN, K. K. Desenvolvimento de novos produtos e serviços em *startups* digitais. **Dissertação** (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre, 2017.

JOSEPH, G. P. A.; GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; FELSBURG, A. V.; IGARI, A. T. Responsabilidade Social Corporativa e Índices de Sustentabilidade: Um Estudo dos Ativos Tangíveis e Intangíveis à Luz da Visão Baseada em Recursos. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 12, n. 1, p. 73-88, 2018.

KRISHNAN, V.; ULRICH, K. T. Product development decisions: a review of the literature. **Management Science**, v. 47, n. 1, p.1-21, 2001.

LIN, S. J.; WEI, C. C. Using genetic algorithm to facilitate time-cost optimization in product development – take mobile phones as an example. **The Journal of American Academy of Business**, v. 7, n. 2, p. 168-175, 2005.

LOVELOCK, Christopher; GUMMESSON, Evert. **Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives**. Journal of Service Research, vol. 7, 2004.

LOVERLOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de Serviços**: Pessoas, Tecnologia e Resultados. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

MAFFIA, L. F. C. M.; COUTO, M. H. G.; SANTOS, R. F.; OLIVA, F. L.; GRISI, C. C. H.; CORRÊA, H. L. Premissas e Benefícios do Modelo de Gestão Colaborativo em 'Startups'. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 71-94, 2018.

MARION, T.; FRIAR, J.; SIMPSOM, T. **New Product Development Practices and Early-Stage Firms**: Two In-Depth Case Studies. *Journal of Product Innovation Management*, v. 29, n. 4, 2012.

MEYER, J. **Welcome to entrepreneur country**. Hachette UK, 2012.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

OECD. **Determinants of High-Growth Entrepreneurship**. Copenhagen: OECD, 2012.

OECD. **Fostering Entrepreneurship**. Paris: OECD, 1998.

OXFORD DICTIONARY. Oxford University Press, 2017. Disponível em: <<https://en.oxforddictionaries.com/>>. Acesso em: 06 mai. 2016.

PATERNOSTER, Nicolò *et al.* **Software development in startup companies: A systematic mapping study**. *Information and Software Technology*, v. 56, n. 10, p. 1200-1218, 2014.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative research**. John Wiley & Sons, Ltd, 2005.

PINOCHET, L. H. C.; SOUZA, I.; LOPES, E. L.; BUENO, R. L. P. Fatores Antecedentes da Tomada de Decisão na Criação de STARTUPS na Perspectiva de Jovens Estudantes Universitários. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 12, n. 1, p. 33-50, 2018.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

RIES, E. A startup enxuta. 1ª ed. São Paulo: **Leya**, 2012.

ROCHA, R. O.; OLAVE, M. E. L.; ORDONEZ, E. D. M. Estratégias de Inovação para Startups. **Revista Pretexto**, v. 20, n. 2, p. 87-99, 2019.

ROZENFELD, H. et al. **Gestão de desenvolvimento de produtos**: uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHNEIDER, T. V.; OLIVEIRA, A. S.; PINHEIRO, C. S. Startups: um novo modelo econômico de empreendedorismo. In: Anais do Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão, v. 7, n. 1, 2016.

SILVA, P. H. M.; GOHR, C. F.; LEITE, M. S. A. Vantagens Competitivas de um Porto Marítimo no Nordeste: Uma Análise Segundo a Visão Baseada em Recursos . **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, n. Ed. Especial 2, p. 108-130, 2018.

TIDD, HULL, F. The Organization of New Service Development in the USA and UK. **Service Innovation; Organization Responses to Technological Opportunities & Market Imperatives**, v. 9, p. 137-174, 2003.

TONDOLO, R. da R. P. COSTA, C.A. TONDOLO, V.A.G. Processo de desenvolvimento de produtos: um estudo de casos múltiplos no sul do Brasil. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.12, n.1, 2014.

TROTT, P. **Innovation Management and New Product Development**. 5. ed. Harlow: Pearson Education, 2012.

UNTERKALMSTEINER, Michael, et al. **Software Startups – A Research Agenda**. e-Informatica Software Engineering Journal, 2016.

VARGO, Stephen; LUSCH, Robert. **Evolving to a New Dominant Logic for Marketing**. Journal of Marketing, vol. 68, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2010.