

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

SÉRGIO SCHWETTER SILVA

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS, UMA QUESTÃO ATEMPORAL: COMO SE DÁ  
O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DAS VANTAGENS COMPETITIVAS  
PELAS STARTUPS DE UBERLÂNDIA?

UBERLÂNDIA (MG)  
2021

SÉRGIO SCHWETTER SILVA

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS, UMA QUESTÃO ATEMPORAL:  
COMO SE DÁ O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DAS VANTAGENS  
COMPETITIVAS PELAS STARTUPS DE UBERLÂNDIA?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional - Mestrado Profissional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito para obtenção do título de mestre.

Orientador Prof. Dr. José Eduardo Ferreira Lopes

UBERLÂNDIA (MG)  
2021

SÉRGIO SCHWETTER SILVA

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS, UMA QUESTÃO ATEMPORAL: COMO  
SE DÁ O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DAS VANTAGENS  
COMPETITIVAS PELAS STARTUPS DE UBERLÂNDIA?**

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional no Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional (PPGO) da Universidade Federal de Uberlândia (MG), pela banca examinadora formada por:

Uberlândia, 26 de março de 2021.

---

Prof. Dr. José Eduardo Ferreira Lopes  
**Orientador**

---

Prof. Dr. André Barra Neto

---

Prof. Dr. João Henrique de Souza

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU  
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

S586	Silva, Sérgio Schwetter, 1992-
2021	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS, UMA QUESTÃO ATEMPORAL: COMO SE DÁ O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DAS VANTAGENS COMPETITIVAS PELAS STARTUPS DE UBERLÂNDIA? [recurso eletrônico] / Sérgio Schwetter Silva. - 2021.
<p>Orientador: José Eduardo Ferreira Lopes. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pós-graduação em Gestão Organizacional. Modo de acesso: Internet. Disponível em: <a href="http://doi.org/10.14393/ufu.di.2021.212">http://doi.org/10.14393/ufu.di.2021.212</a> Inclui bibliografia.</p>	
<p>1. Administração. I. Lopes, José Eduardo Ferreira, 1971-, (Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-graduação em Gestão Organizacional. III. Título.</p>	
CDU: 658	

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091



### ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Gestão Organizacional				
Defesa de:	<a href="#">Dissertação de Mestrado Profissional, 67, PPGGO</a>				
Data:	vinte e seis de março de dois mil e vinte e um	Hora de início:	09h00	Hora de encerramento:	11h20
Matrícula do Discente:	11822GOM021				
Nome do Discente:	Sérgio Schwetter Silva				
Título do Trabalho:	Estratégias competitivas, uma questão atemporal: como se dá o processo de desenvolvimento das vantagens competitivas pelas startups de Uberlândia?				
Área de concentração:	Gestão Organizacional				
Linha de pesquisa:	Gestão Empresarial				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	-				

Reuniu-se, por meio de webconferência, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional, assim composta: Professores Doutores: [José Eduardo Ferreira Lopes - FAGEN/UFU, orientador do candidato; João Henrique de Souza - FACOM/UFU e André Barra Neto - UFG.](#)

Iniciando os trabalhos o presidente da mesa, Dr. José Eduardo Ferreira Lopes, apresentou a Comissão Examinadora e o candidato(a), agradeceu a presença do público, e concedeu ao Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(as) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

[Aprovado.](#)

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de **Mestre**.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e

achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **José Eduardo Ferreira Lopes, Professor(a) do Magistério Superior**, em 26/03/2021, às 11:24, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **João Henrique de Souza Pereira, Professor(a) do Magistério Superior**, em 06/04/2021, às 22:50, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **André Barra neto, Usuário Externo**, em 08/04/2021, às 21:13, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://www.sei.ufu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_verificar&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_verificar&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador 2593662 e o código CRC 256E87D9.

## RESUMO

Para as empresas, independente do porte ou segmento, o tema vantagens competitivas é sempre presente como forma de gerar distinção e resultados superiores e sustentáveis. Esse tema é atemporal e se comporta como uma corrida sem linha de chegada, pois o mercado é dinâmico e os concorrentes seguem buscando se superar e vencer em um mundo cada vez mais competitivo e de grandes e rápidas transformações. Neste passado recente tem se popularizado muito uma nova configuração de empresas que são as Startups, com um arranjo fundamentalmente de base tecnológica, com modelo de negócio escalável e repetível e que se propõe, normalmente, a transformar os mercados e impactar o mundo por meio de uma solução inovadora. Mas qual a razão desse sucesso atípico e normalmente muito rápido? Como essas empresas constroem e mantêm suas vantagens competitivas? O que as tornam únicas e tão especiais com diferenciais competitivos tão distintos capazes de transformar o mercado em que atuam? Desta forma, o objetivo dessa pesquisa é identificar como se dá o processo de desenvolvimento das vantagens competitivas pelas Startups de Uberlândia e se elas se utilizam de algum arcabouço teórico ou de outros meios para o desenvolvimento de suas vantagens competitivas. Para isso, foi feito um levantamento de dados secundários por meio de um estudo bibliométrico do tema, considerando as principais abordagens teóricas desenvolvidas pela academia nos últimos 40 anos e o método proposto pela Endeavor e foram ainda conduzidas entrevistas semiestruturadas com empreendedores de Startups que obtiveram resultados efetivos e, também, com os que não atingiram resultados relevantes, para assim, identificar como se dá esse processo. Os principais achados foram que as Startups de Uberlândia, mesmo sem se utilizar da fundamentação teórica e acadêmica de forma consciente, constroem suas vantagens competitivas baseadas nas práticas e recomendações existentes nas teorias acadêmicas e, as que mais obtiveram sucesso, foram as que mais se apropriaram desse arcabouço teórico, demonstrando assim, que o arranjo empresarial denominado Startup, segue também o modelo proposto nas teorias de gestão organizacional. Também se identificou que quanto mais madura e bem sucedida a Startup, mais ela se comporta como uma empresa tradicional e segue as boas práticas acadêmicas de gestão.

**PALAVRAS-CHAVES:** Vantagens Competitivas, Startup, Inovação

## ABSTRACT

For companies, regardless of size or segment, the topic of competitive advantages is always present as a way to generate distinction and superior and sustainable results. This theme is timeless and behaves like a race without a finish line, as the market is dynamic, and competitors continue to seek to surpass themselves and win in an increasingly competitive and rapidly changing world. In this recent past, a new configuration of companies that are Startups has become very popular, with a fundamentally technological basis, with a scalable and repeatable business model that normally proposes to transform the markets and impact the world through an innovative solution. But what is the reason for this atypical and usually very rapid success? How do these companies build and maintain their competitive advantages? What makes them unique and so special with such distinct competitive advantages that are capable of transforming the market in which they operate? Thus, the objective of this research is to identify how the competitive advantage development process takes place by Startups in Uberlândia and whether they use any theoretical framework or other means for the development of their competitive advantages. For this, a secondary data survey was carried out through a bibliometric study of the theme, considering the main theoretical approaches developed by the academy in the last 40 years and the method proposed by Endeavor and semi-structured interviews were conducted with entrepreneurs of Startups that obtained results and also with those who have not achieved relevant results, in order to identify how this process takes place. The main findings were that the Startups of Uberlândia, even without using the theoretical and academic grounds in a conscious way, build their competitive advantages based on the practices and recommendations existing in academic theories and, the ones that were more successful, were the ones that were more appropriate. of this theoretical framework, thus demonstrating that the business arrangement called Startup, also follows the model proposed in organizational management theories. It was also identified that the more mature and successful Startup, the more it behaves like a traditional company and follows good academic management practices.

**KEYWORDS:** Competitive Advantages, Startup, Innovation

## **LISTA DE GRÁFICOS**

<i>Gráfico 1 - Startups por data de fundação .....</i>	<i>33</i>
<i>Gráfico 2 - Startups por tipo de indústria .....</i>	<i>34</i>
<i>Gráfico 3 - Público-alvo das Startups.....</i>	<i>34</i>
<i>Gráfico 4 – Resultados obtidos pelas Startups.....</i>	<i>35</i>
<i>Gráfico 5 - Impacto da indústria no sucesso da Startup .....</i>	<i>46</i>

## LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1 - Diagrama sintético da proposta de pesquisa .....</i>	<i>13</i>
<i>Quadro 2 - Diagrama do roteiro proposto da pesquisa .....</i>	<i>14</i>
<i>Quadro 3 - Linha do tempo das correntes teóricas de vantagens competitivas .....</i>	<i>19</i>
<i>Quadro 4 - Relação entre Modelo Endeavor e as Teorias Clássicas.....</i>	<i>23</i>
<i>Quadro 5 - Questões chave que serão abordadas na pesquisa .....</i>	<i>26</i>
<i>Quadro 6 - Relação das questões da pesquisa com o referencial teórico.....</i>	<i>36</i>
<i>Quadro 7 - Dedicação x Impacto no resultado.....</i>	<i>37</i>
<i>Quadro 8 - Perfil de formação dos empreendedores.....</i>	<i>38</i>
<i>Quadro 9 – Experiência anterior dos empreendedores.....</i>	<i>38</i>
<i>Quadro 10 - Orientação predominante dos empreendedores.....</i>	<i>39</i>
<i>Quadro 11 – Experiência no mercado de atuação.....</i>	<i>39</i>
<i>Quadro 12 - Alinhamento dos sócios .....</i>	<i>40</i>
<i>Quadro 13 - Fontes de capital.....</i>	<i>41</i>
<i>Quadro 14 - Importância do time diferenciado .....</i>	<i>41</i>
<i>Quadro 15 - Cultura organizacional.....</i>	<i>42</i>
<i>Quadro 16 - Relevância do problema real .....</i>	<i>42</i>
<i>Quadro 17 - Foco das Startups.....</i>	<i>43</i>
<i>Quadro 18 - Escalabilidade da Startup .....</i>	<i>43</i>
<i>Quadro 19 - Geração de valor da Startup.....</i>	<i>43</i>
<i>Quadro 20 - Ticket médio.....</i>	<i>44</i>
<i>Quadro 21 - Impacto do modelo de negócios adotado.....</i>	<i>44</i>
<i>Quadro 22 - Barreiras de entrada de novos competidores.....</i>	<i>45</i>
<i>Quadro 23 - Pivotagem da Startup .....</i>	<i>46</i>
<i>Quadro 24 - Vantagem competitiva distinta .....</i>	<i>47</i>
<i>Quadro 25 - Arena competitiva .....</i>	<i>47</i>
<i>Quadro 26 - Nível de competição .....</i>	<i>48</i>
<i>Quadro 27 - Barreiras de saída .....</i>	<i>48</i>
<i>Quadro 28 - Propriedade intelectual protegida.....</i>	<i>48</i>
<i>Quadro 29 - Parcerias estratégicas.....</i>	<i>49</i>
<i>Quadro 30 - PÚBLICO-alvo .....</i>	<i>50</i>
<i>Quadro 31 - Natureza do mercado .....</i>	<i>50</i>
<i>Quadro 32 – Tipo de mercado .....</i>	<i>50</i>
<i>Quadro 33 - Visão de futuro .....</i>	<i>51</i>
<i>Quadro 34 - Roadmap de produtos e serviços.....</i>	<i>51</i>

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

B2B - Business to Business

B2B2C - Business to Business to Consumer

B2C - Business to Consumer

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b><i>INTRODUÇÃO</i></b>	<b>10</b>
1.1	Objetivo geral.....	11
1.2	Objetivos específicos .....	11
1.3	Motivação para a pesquisa .....	12
<b>2.</b>	<b><i>REFERENCIAL TEÓRICO</i></b>	<b>16</b>
2.1	Os autores clássicos das teorias de vantagens competitivas .....	16
2.2.	As clássicas teorias de vantagens competitivas questionadas pela própria Academia	20
2.3	Construção de vantagens competitivas em <i>Startups</i> – Método Endeavor .....	21
<b>3.</b>	<b><i>CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA</i></b>	<b>24</b>
3.1	Método proposto para a pesquisa .....	25
3.2	Etapas estabelecidas para a pesquisa .....	26
3.3	Roteiro proposto para as entrevistas semiestruturadas.....	27
3.4	Caracterização das variáveis de análise .....	29
<b>4.</b>	<b><i>DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</i></b>	<b>32</b>
4.1	Caracterização da amostra da pesquisa .....	32
4.2	Perfil da data de fundação das Startups.....	33
4.3	Tipo de indústrias de atuação das Startups.....	34
4.4	Público-alvo escolhido pela amostra.....	34
4.5	Perfil de resultado das Startups analisadas.....	35
4.6	Estrutura do formulário da pesquisa.....	35
4.7	Análise dos resultados obtidos .....	36
4.7.1	Perspectiva do Perfil do Empreendedor.....	36
4.7.2	Perspectiva da estruturação da Startup .....	40
4.7.3	Perspectiva da construção de vantagens competitivas.....	44
4.7.4	Perspectiva da relevância do mercado.....	49
4.7.5	Perspectiva da visão de futuro.....	51
<b>5.</b>	<b><i>CONSIDERAÇÕES FINAIS</i></b>	<b>52</b>
<b>6.</b>	<b><i>REFERÊNCIAS</i></b>	<b>55</b>
	<i>Apêndice 1 – Formulário de perguntas utilizadas como base para as entrevistas semiestruturadas com os fundadores das Startups .....</i>	<i>58</i>
	<i>Apêndice 2 – Proposta de produto tecnológico – Formulário de auto avaliação dos empreendedores de Startups.....</i>	<i>62</i>

## 1. INTRODUÇÃO

A busca pelo desenvolvimento e manutenção de vantagens competitivas distintas é um tema sempre presente nas empresas e a academia segue desenvolvendo e evoluindo o assunto há décadas, e partiu da perspectiva da construção de muralhas corporativas que protejam suas vantagens competitivas distintas, seus recursos únicos, seu time de colaboradores diferenciados, sua cultura corporativa, suas patentes, seu portfólio de novos produtos e, também, lançando estratégias de negócio visando enfraquecer a concorrência e a entrada de novos competidores que possam desestabilizar seu domínio territorial e mercadológico (PORTER, 1979; BARNEY, 1986; WERNEFELT, 1984).

A partir dos anos 1990, com o movimento de globalização e da consequente ampliação do comércio internacional, conjugado com um ambiente de grandes inovações tecnológicas como, por exemplo, o lançamento comercial da telefonia celular e a popularização da internet, promoveu a intensificação do surgimento de empresas de base tecnológica, essencialmente digitais, denominadas *Startups* e, dessa forma, o modelo de competição começa a se transformar e os grandes oligopólios privados vigentes por décadas começam a ser substituídos de maneira contundente por empresas digitais (FORBES, 2020)

Empresas com essa mentalidade digital, normalmente, não priorizam o estabelecimento de barreiras para se defenderem e, seus clientes e usuários, tem livre acesso de entrada e saída a todo o tempo e, dessa forma, elas mantêm o engajamento dos seus consumidores pela alta qualidade dos seus serviços e de um modelo de negócios atrativo e viável. E assim, em 2018, das cinco maiores empresas de capital aberto dos Estados Unidos, quatro eram empresas de base tecnológica, com esse tipo de posicionamento com amplo domínio do mundo digital, sem barreiras estabelecidas, e se tornaram, com esse modelo de atuação, oligopólios globais em sua área de atuação (FORBES, 2020).

Essa nova abordagem e mentalidade digitais se proliferaram e fazem surgir, a cada dia, novas *Startups*, com soluções escaláveis e acessíveis, e com a ideia fixa de transformar o mundo e se tornar um Unicórnio - uma *Startup*, de capital fechado, com o valor de mercado de US\$ 1 bilhão (LÖVSTRÖM e OLOFSSON, 2018). No mundo todo, já foram criados 558 Unicórnios num valor de mercado de U\$ 1,9 trilhão e, o Brasil em 2019, foi considerado o terceiro país que mais desenvolveu *Startups* dessa natureza no

mundo, empatado com a Alemanha e atrás apenas da China e Estados Unidos respectivamente (INOVATIVABRASIL, 2020).

Segundo a Associação Brasileira de Startups, o Brasil já desenvolveu 12.936 Startups e, a cidade de Uberlândia-MG que foi considerada, em 2019, uma das três melhores comunidades de fomento ao desenvolvimento de Startups no país, conta com um arranjo que contempla, entre outros fatores, evangelistas no tema, histórias de sucesso, estruturas de trabalho compartilhadas, formação abrangente de pessoas, acesso a capital e mercado e engajamento de empresas consolidadas locais para validar as iniciativas dos empreendedores digitais (ABSTARTUPS, 2019).

Essa circunstância competitiva que apresenta uma aparente dualidade de estratégias competitivas onde se colocam, de um lado, empresas tradicionais que desenvolvem e aplicam as teorias de marketing propostas nos últimos 40 anos e que buscam obter vantagens competitivas distintas e, então, estabelecem uma estratégia robusta de renová-las e protegê-las da concorrência por meio de barreiras físicas e mercadológicas e, de outro lado, as Startups que criam soluções inovadoras com foco em atender uma determinada necessidade do mercado, de preferência global, com uma entrega de valor excepcional e que se transformam e se adaptam com muita frequência, deixando assim, de ter sentido criar barreiras para proteger vantagens competitivas que podem deixar de ser relevantes em pouco tempo.

Diante desse contexto, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: **Como se dá o processo de desenvolvimento das vantagens competitivas pelas Startups de Uberlândia?**

## **1.1 Objetivo geral**

Objetiva-se com esta pesquisa analisar como as *Startups* de Uberlândia constroem e mantêm suas vantagens competitivas.

## **1.2 Objetivos específicos**

Como forma de alcançar o objetivo geral, estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever a evolução teórica do tema vantagem competitiva, nos últimos 40 anos, desde os propostos pelos principais autores da academia até os métodos contemporâneos popularizados pelas Startups.

- b) Apontar os fatores competitivos aplicados, tais como, o perfil dos fundadores, a configuração da *Startup*, a construção das vantagens competitivas, a relevância do mercado e a visão de futuro do empreendedor.
- c) Relacionar os fatores competitivos com o resultado da *Startup*.
- d) Desenvolver um formulário de auto avaliação para apoiar os empreendedores no desenvolvimento e evolução de suas *Startups*.

### **1.3 Motivação para a pesquisa**

É possível de fato criar uma formulação que se assegure a construção de uma vantagem competitiva? Se pode reproduzir as estratégias competitivas bem-sucedidas de uma empresa e, assim, obter os mesmos resultados? Como se define o termo sustentável em tempos de grande transformação? Qualquer organização com acesso a recursos pode construir uma vantagem competitiva e dominar o mercado? Uma *Startup* tem uma dinâmica totalmente diferente de uma empresa tradicional? À medida que uma *Startup* cresce, ela se transforma em uma empresa tradicional? Uma *Startup* se utiliza de conceitos teóricos de *marketing* para se desenvolver, ou se utiliza de outros meios e recursos? Será possível estabelecer um roteiro prático para ajudar as *Startups* a desenvolverem melhor a construção de suas vantagens competitivas?

Essas questões intrigam, provocam e despertam o interesse, tanto de acadêmicos, quanto de executivos e consultores de corporações, em tentar compreender, explicar e criar modelos que possam de fato formular o tema vantagem competitiva e torná-lo de certa forma racionalizado, aplicável e previsível. Elas também são presentes no contexto profissional deste pesquisador que trabalha como mentor de *Startups* e consultor de empresas com foco em inovação e competitividade, dessa maneira, compreender de forma estruturada os elementos necessários para a construção de vantagens competitivas agrupa muito valor, tanto para este pesquisador, quanto para seus clientes e para o mercado.

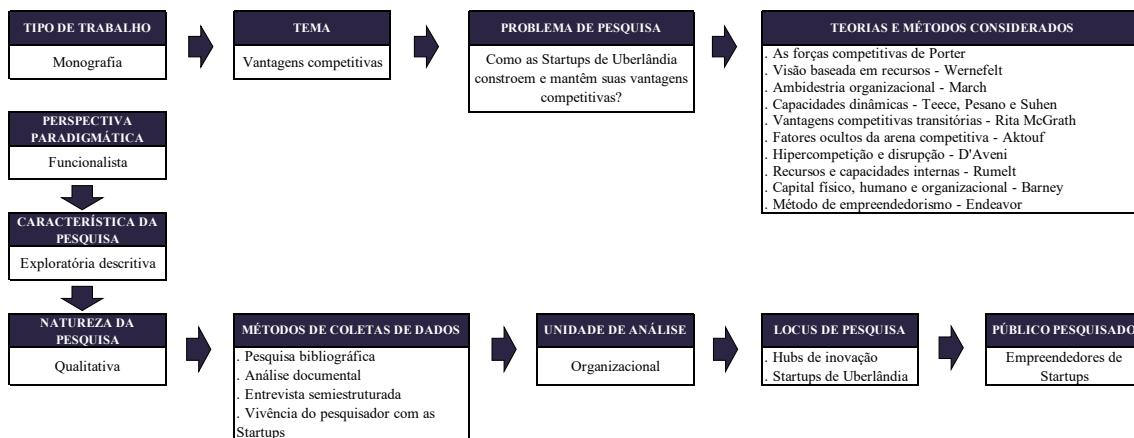
Também é um importante motivador para essa pesquisa conseguir identificar os pontos de convergência, divergência e complementariedade das diversas abordagens sobre o tema o que permite uma compreensão mais robusta do assunto proporcionando assim, uma melhor aplicação das ferramentas, instrumentos, estratégias e modelos pelas empresas gerando assim, diferenciais competitivos efetivos.

Também é fator motivacional a interação desta pesquisa com um dos propósitos do mestrado profissional, qual seja "atuar com foco em problemas práticos na produção

de material intelectual/tecnológico, no âmbito da gestão organizacional de modo a contribuir com o desenvolvimento das organizações em suas diversas funções", preconizado no Art. 4º do Regulamento do PPGGO/FAGEN/UFU, aprovado pela Resolução nº 11/2015 do Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação (UFU, 2015, p. 2).

Os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa a caracterizam como uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório multicaso e descritiva, realizada por meio de uma pesquisa bibliográfica e entrevistas de campo. A síntese da proposta desta pesquisa está descrita no Quadro 1.

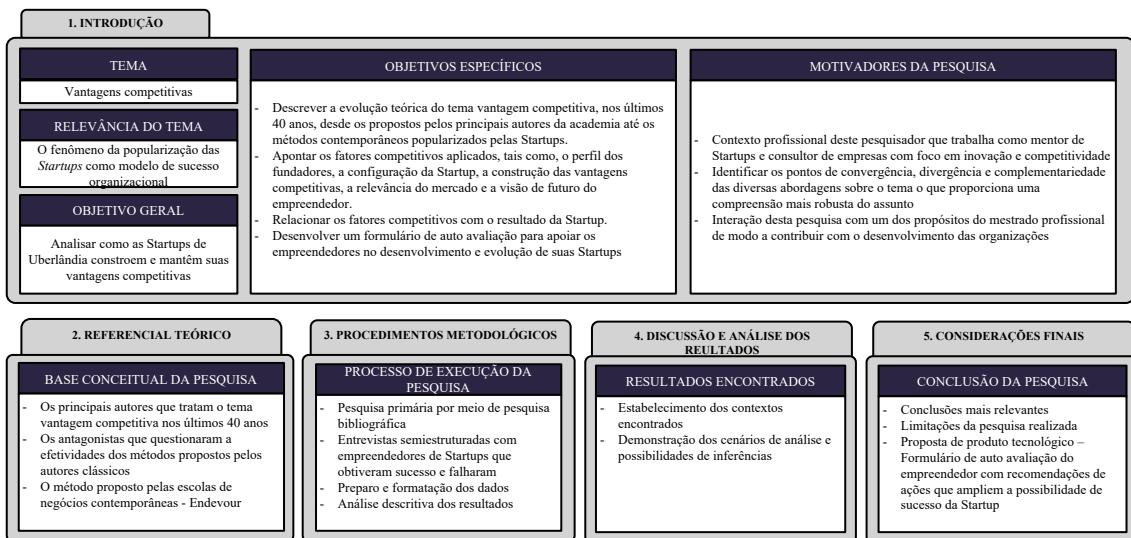
**Quadro 1 - Diagrama sintético da proposta de pesquisa**



Fonte: Elaborado pelo autor

Esta dissertação foi estruturada em cinco capítulos que se interconectam com o propósito de contribuir com o desenvolvimento do problema de pesquisa conforme estabelecido no Quadro 2.

## Quadro 2 - Diagrama do roteiro proposto da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A temática de estratégia competitiva é também fundamentada pela natureza da estrutura de mercado. Mendes (2004) determina que existem fundamentalmente três principais tipos de estrutura de mercado, a concorrência perfeita, o monopólio e o oligopólio. Para cada uma delas a estratégia competitiva se comporta de forma distinta.

Também conforme Mendes (2004), na concorrência perfeita, que é um modelo de certa forma idealizado e serve de referencial para analisar as outras estruturas de mercado, a quantidade de empresas e de consumidores é tão grande para um determinado produto que, nem as empresas e nem os consumidores, de forma individual, podem influenciar no preço do produto devido a pouca relevância no contexto total. Neste cenário não existem barreiras de entrada nem tampouco de saída de novos consumidores ou empresas. Assim, nesse caso, o alinhamento entre oferta e demanda é que determina os preços dos produtos na concorrência perfeita. Nesse caso, a estratégia competitiva tem de ser baseada em produtividade e na melhor anatomia de custos. As *commodities* de grãos são um segmento que se aproxima bastante do modelo de mercado perfeito, pois, além de serem absolutamente iguais, independentemente do processo produtivo e dos insumos aplicados na produção, o preço de mercado é igual para todos as empresas que atuam nesta indústria.

Ainda segundo esta mesma teoria microeconômica e, de maneira diametralmente oposta ao mercado perfeito, a estrutura de mercado denominada monopólio se caracteriza fundamentalmente por uma firma dominar o mercado e, assim, estabelecer o preço e o nível de produção que maximize o seu lucro. Dessa forma, normalmente, os preços em um mercado monopolista tendem a ser superiores que no mercado perfeito e as barreiras de entrada de novas empresas são muito grandes e manipuladas pela firma que detêm o monopólio. Nessa estrutura de mercado não existe concorrência e a estratégia competitiva se baseia em se manter como a única firma do mercado e defender e fortalecer suas barreiras de entrada a novas empresas. As estatais que dominam de forma exclusiva o mercado por meio de barreiras regulatórias, como os Correios, representam exemplos de firmas que atuam em um monopólio (MENDES, 2004).

### 2.1 Os autores clássicos das teorias de vantagens competitivas

Dentro dos grandes teóricos do tema, Michael Porter é, sem dúvida, um dos autores mais citados no tema estratégia e vantagem competitiva de todos os tempos e tem produzido e impactado de maneira consistente a academia e as empresas há décadas e

continua produtivo até os tempos atuais (GOOGLE SCHOLAR, 2020). Ele estabeleceu o conceito das **forças competitivas** que podem contribuir para determinar uma estratégia competitiva efetiva das empresas. Esse modelo se fundamenta posicionando a indústria no centro disputando posição entre os seus concorrentes e as forças que podem potencializar ou prejudicar sua capacidade de atender o mercado e gerar resultados (PORTER, 1979).

Conforme este autor, essas forças são as **ameaças de novos entrantes** que são combatidas por meio do estabelecimento de barreiras de entrada para dificultar os concorrentes de se estabelecer no mercado, do poder de **barganha dos consumidores** que podem manipular o mercado exigindo mais qualidade e também forçar a queda dos preços afetando assim os resultados das indústrias. Outra força definida é a **ameaça de produtos ou serviços substitutos**, que podem fazer migrar as fontes de receita das indústrias para outros fornecedores e reduzir os lucros das empresas e, por fim, a última força é o **poder de barganha dos fornecedores** que podem pressionar a indústria por meio da limitação ao acesso dos recursos que a indústria necessita (PORTER, 1979).

A elaboração da matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) proposta por Albert S. Humphrey, pesquisador de Stanford nos anos 1970 inspirou Porter a construir seu artigo seminal (ARGYRES e MCGAHAN, 2002) e é utilizada até os dias de hoje como uma ferramenta para avaliar e determinar a estratégia competitiva das organizações.

As teorias de marketing receberam uma nova perspectiva para explicar a vantagem competitiva por meio da abordagem da Visão Baseada em Recursos distintos das empresas (WERNERFELT, 1984). Essa perspectiva considera a construção de vantagens competitivas distintas por meio dos recursos que sejam valiosos, raros, difíceis de imitar e que podem ser organizados de forma com que possam ser explorados pelas empresas. Essa abordagem é bastante alinhada com a de Porter (1979), principalmente no aspecto relacionado a barreiras de entrada de novas empresas por meio do controle dos recursos.

Essa proposta também converge para a das **forças competitivas** (PORTER, 1979), que tem uma abordagem de vantagem competitiva que considera muito a perspectiva interna das empresas na obtenção de recursos distintos. Outro aspecto fundamental apresentado na sua proposição é de que, em um mercado imperfeito, as empresas precisam buscar o ponto de equilíbrio entre o custo de obtenção de recursos e a receita marginal gerada por eles, além do qual a captura e manutenção de recursos não gera benefício de fato para as empresas (WERNERFELT, 1984).

A visão baseada em recursos recebeu uma importante contribuição com a adição das questões de Cultura Corporativa como um recurso distinto e difícil de se imitar. Essa perspectiva ajuda a explicar melhor o tema já que Porter (1979) estabelecia estratégias para que empresas de uma mesma indústria pudessem construir vantagens competitivas, depois Wernerfelt (1984) incluía os recursos como formas de se gerar vantagens competitivas distintas, mas ainda não se explicava como empresas que atuavam na mesma indústria, com acesso a recursos similares apresentavam, por vezes, desempenhos diametralmente opostos. Assim, Barney (1986) apresenta o capital físico, o humano e o organizacional também como forma de gerar vantagens competitivas distintas pelas empresas. Esses elementos apresentam características muito mais difíceis de se obter e, naturalmente, de se copiar. Segundo Barney (1986), uma cultura organizacional só é fonte de vantagem competitiva distinta se ela é de fato valiosa, rara e difícil de se imitar, totalmente aderente aos princípios da Visão Baseada em Recursos proposta originalmente por Wernerfelt (1984).

Esse ambiente mais estável das indústrias, começa a coexistir com o surgimento de novas tecnologias e, assim, o conceito de ambidestria organizacional na construção da estratégia competitiva das empresas (MARCH, 1991). A essência dessa abordagem é explorar ao máximo os recursos existentes e, ao mesmo tempo, desenvolver novos recursos distintos para a firma, assegurando assim, que não se perca competitividade pela obsolescência de determinados recursos valiosos.

Ainda segundo essa perspectiva, no *exploitation* as empresas se utilizam dos conhecimentos e processos existentes para gerar um ganho de escala, ou evolução consistente, por meio da alta eficiência operacional proveniente da ótima utilização dos recursos existentes. Já no *exploration* se adota a perspectiva da inovação com a busca de novos recursos, serviços, produtos, mercados e clientes. Esse aparente paradoxo proposto por March (1991) determina o desafio das empresas de ter alta eficiência operacional (*exploitation*) e, ao mesmo tempo inovar (*exploration*) é o que determina a ambidestria organizacional.

A medida que o ritmo das transformações organizacionais se acelerava, foi proposta a teoria das Capacidades Dinâmicas onde o foco da vantagem competitiva sustentável dava lugar a sobrevivência competitiva e, todo arcabouço teórico de se acumular recursos valiosos como fonte de vantagem competitiva das empresas, era substituído pela capacidade de se reconfigurar rapidamente estes recursos e capacidades para atender um mercado turbulento e em constante transformação (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

Essa estratégia competitiva se baseia, de forma determinante, na gestão estratégica das adaptações ao meio, na construção de integrações entre as partes e de constantes reconfigurações dos recursos e competências organizacionais para responder de maneira efetiva a dinâmica competitiva de um mercado em constante transformação. Essa perspectiva também introduz uma necessidade de se integrar também com agentes externos, acelerando assim a obtenção de novos recursos e facilitando a adaptação por meio de estruturas flexíveis e colaborativas (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

Com a aceleração das transformações na arena competitiva das organizações, surge a proposição de revisar o conceito da busca de vantagens competitivas sustentáveis pela busca de obtenção de vantagens competitivas transitórias (MCGRATH, 2013). Esse modelo teórico é bastante compatível com a abordagem da ambidestria de March (1991). Na perspectiva dessa proposição, o processo se inicia com a exploração denominada de **Lançamento** onde a empresa mobiliza recursos para aproveitar e explorar uma nova oportunidade, depois o **Ramp-up** onde a firma se estrutura para explorar a oportunidade e capturar ganhos efetivos. Na sequência, na **Exploração**, se busca maximizar os resultados por meio da eficiência operacional e ganhos de escala, depois vem a fase da **Reconfiguração**, que se trata de desmobilizar recursos aplicados onde eles não mais se traduzem em vantagens competitivas distintas e que podem ser reaproveitados pelas empresas para iniciar um novo ciclo competitivo e, por fim, o efetivo **Desligamento** total dos recursos aplicados (MCGRATH, 2013).

Essa linha do tempo da contribuição dos teóricos clássicos sobre o tema de Vantagens Competitivas está descrita no Quadro 3.

**Quadro 3 - Linha do tempo das correntes teóricas de vantagens competitivas**

Michael PORTER	Birger WERNEFELT	BARNEY	MARCH	TEECE, PISANO e SHUEN	Rita MCGRATH
Estratégia Competitiva Técnicas para análise de indústrias e concorrência	A Visão Baseada em Recursos da Empresa	A Visão Baseada em Recursos da Empresa	Ambidestria Organizacional	Capacidades Dinâmicas	Vantagens Competitivas Transitórias
<b>As 5 forças de Porter</b> 1. Rivalidade entre a competência 2. Clientes com poder de negociação 3. Fornecedores com poder de negociação 4. Ameaça pelo ingresso de novos concorrentes 5. Ameaça dos Produtos Substitutos	<b>As 4 características chave</b> 1. Valiosos 2. Raros 3. Difícil e caro de imitar 4. Organizados para serem explorados – contexto corporativo	<b>Os 3 tipos de capital</b> 1. Físico 2. Humano 3. Organizacional	<b>As 2 características chave</b> • Inovar (exploração) • Aumentar a eficiência (explotação)	<b>Gestão estratégica nas</b> • adaptações, integrações e reconfigurações das • habilidades organizacionais internas e externas, dos • recursos e as competências funcionais para a • mudança no ambiente	<b>As 5 etapas chave</b> 1. Lançamento 2. Ramp up 3. Exploração 4. Reconfiguração 5. Desligamento O ramp up adequa os recursos da empresa para potencializar a vantagem competitiva A reconfiguração visa gerar a próxima vantagem competitiva
<b>Foco externo</b> Barreiras de entrada e barreiras de saída Oportunidades e ameaças	<b>Foco Interno</b> Capacidades distintas	<b>Foco Interno</b> Capacidades distintas	<b>Foco na Inovação</b> Desafios de harmonizar o foco do presente com o futuro	<b>Foco Externo</b> Mercado em mutação Capacidades internas distintas	<b>Foco Externo</b> Mercado em mutação Capacidades de reconfiguração
Vantagem Competitiva Sustentável	Vantagem Competitiva Sustentável	Vantagem Competitiva Sustentável	Vantagem Competitiva Sustentável	Vantagem Competitiva Sobrevida Competitiva	Vantagem Competitiva Transitoria
HARVARD 1980 USA	MIT HARVARD INSTITUTE 1984 USA	Yale University 1986 USA	Stanford University 1991 USA	Berkeley 1997 USA HARVARD San Jose State UNIVERSITY	HARVARD 2013 USA

Fonte: Elaborado pelo autor

## **2.2. As clássicas teorias de vantagens competitivas questionadas pela própria Academia**

Mesmo com todo esse consistente repertório teórico, que busca explicar, ao longo de décadas, o tema, bem como, formular mecanismos para se construir e manter vantagens competitivas distintas, o assunto não se esgota e continua no centro das discussões, tanto na academia, quanto na rotina das organizações que vivem uma realidade dinâmica e normalmente não racional e previsível. Isso sinaliza que ainda existem lacunas teóricas a serem preenchidas ou também eventuais fragilidades nas teorias apresentadas ao longo do tempo.

Porter como um dos autores mais produtivos e com trabalhos reconhecidos e tomados de base por grande parte da comunidade acadêmica e empresarial, tem seu legado duramente questionado devido a simplificações no modelo competitivo proposto que desconsidera, entre outros, a corrupção, as pressões econômicas e políticas, coalizões espúrias e, assim, entende que o mundo competitivo segue regras bem definidas e justas em um ambiente absolutamente perfeito como um laboratório com todas as condições controladas (AKTOUF, 2004). Também se questiona a isenção de seu trabalho já que Harvard, sua universidade de origem, é conhecida pelo histórico de relações próximas com as empresas de consultoria de Boston que comercializam seus serviços baseados nos modelos teóricos propostos por Porter e que, a sua própria empresa de consultoria, a Monitor, pediu falência em 2013 demonstrando a dificuldade, dele mesmo, aplicar seus modelos competitivos de forma efetiva num ambiente real (EXAME, 2013).

Ainda nessa perspectiva de autores que questionam as teorias clássicas da formulação da vantagem competitiva pelas organizações, Rumelt (1991) desenvolveu um estudo quantitativo, com as indústrias de manufatura dos Estados Unidos, tendo base a lucratividade destas empresas, e concluiu que a influência da indústria é de apenas 4%, enquanto que os recursos e as capacidades que essas mesmas indústrias possuem e aplicam em suas estratégias competitivas, apresentam dez vezes mais importância na lucratividade do que a indústria, confrontando assim, a proposição de Porter (1979) que determinava o foco principal na indústria.

Seguindo nesse debate teórico, Porter se junta a McGrath (1997) e publicam uma réplica ao artigo de Rumelt (1991) e reafirmam a importância da indústria por meio de um novo estudo que conclui que os fatores da indústria explicam 19% da lucratividade e de 36% da variação desse parâmetro nas empresas e que esses resultados ficam mais

evidentes numa análise de longo prazo, já que, questões estruturais da indústria mudam muito mais lentamente que questões organizacionais relativas aos negócios ou efeitos corporativos específicos de cada empresa. Dentro desse debate, o ponto de convergência é que ambos consideram que as características da indústria e as decisões estratégicas corporativas possuem influência na lucratividade das empresas, só divergem em qual dos dois é o mais relevante.

Em 1995, antes de ser proposta a teoria das capacidades dinâmicas (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997), foi introduzido o conceito da Hipercompetição (D'AVENI, 1995), que propunha uma abordagem de ruptura, disruptão e inovação que considerava que, melhor do que criar e manter vantagens competitivas sustentáveis, era criar um fluxo contínuo de novas vantagens competitivas de curto prazo, desestabilizando assim, o cenário competitivo tradicional. Essa abordagem hipercompetitiva potencializa estratégias em três grandes frentes: A primeira voltada a construir uma visão para criar a disruptão e a próxima arena competitiva, a segunda, com o propósito de estabelecer os requisitos e recursos para conduzir essa disruptão e a terceira estabelecer as estratégias e táticas para conduzir a disruptão. Essa proposta é mais aderente ao cenário competitivo proposto e enfrentado pelas *Startups* de busca de disruptão e transformação frequente.

### **2.3 Construção de vantagens competitivas em *Startups* – Método Endeavor**

As *Startups* desenvolvem uma dinâmica muito própria para construir suas soluções, se posicionar no mercado e causar o máximo de impacto em pouco tempo. Também apresentam uma característica muito frequente de transformar seus modelos de negócio e estratégias competitivas de forma recorrente conhecido como “Pivotagem”. Dessa forma, em teoria, a construção e eventual proteção de suas vantagens competitivas não se comportam da mesma maneira que as empresas tradicionais, pois, elas mesmas, normalmente, mudam o foco e abandonam pelo caminho as vantagens competitivas conquistadas. Essa característica organizacional tem sido estudada e modelada de maneira sistemática por várias correntes distintas, no entanto, o método desenvolvido e implementado pela Endeavor foi reconhecido pelo Fórum Econômico Mundial como um dos 40 melhores exemplos de empreendedorismo com impacto social no mundo (WORLD ECONOMIC FORUM, 2014).

A Endeavor foi fundada em 1997 e já se encontra presente em 40 mercados diferentes em todo o mundo e se utiliza de um roteiro próprio para auxiliar as *Startups* a se desenvolver e alcançar o máximo de potencial, impactando assim, o maior número de

pessoas possíveis. As *Startups* apoiadas por esse método atingiram mais de US\$ 26 bilhões de faturamento até 2020, o que demonstra a efetividade de seu método em desenvolver empresas que efetivamente conseguem construir vantagens competitivas únicas e se diferenciar no mercado (ENDEAVOR, 2020).

No período de atuação no Brasil, o método Endeavor, que apoia os empreendedores no acesso ao suporte de mentores e especialistas, a capital, mercados, a integração com a comunidade para trocas entre seus pares e também o desenvolvimento pessoal de competências relacionadas a liderança foi aplicado e validado diretamente em 65 empresas, impactou mais de 33 mil colaboradores diretos, gerou mais de R\$ 10 bilhões de receita e contribuiu com a construção de 7 Unicórnios brasileiros (LÖVSTRÖM e OLOFSSON, 2018) em 8 diferentes áreas do conhecimento (ENDEAVOR, 2020).

Para apoiar o desenvolvimento dessas *Startups* de alto impacto a Endeavor desenvolveu o seu Programa de Aceleração denominado ***Scale-up Endeavor Tech***. Ele é constituído de cinco pilares essenciais para o crescimento intenso e o domínio do mercado endereçável:

- 1) **Atacar um novo mercado ou um mercado mal endereçado:** Atender o não cliente e gerar um mercado novo ou melhorar substancialmente a experiência dos clientes em um mercado existente.
- 2) **Desenvolver uma vantagem competitiva distinta para dominar o mercado alvo:** Mais do que construir diferenciais difíceis de copiar, desenvolver soluções disruptivas que gerem um forte desequilíbrio no mercado existente.
- 3) **Ser viabilizada pela tecnologia:** A tecnologia não é o propósito da *Startup*, mas viabiliza a entrega da proposta de valor e permite que atinjam uma escala global.
- 4) **Colocar o cliente no centro de qualquer proposta:** Desenvolver soluções que efetivamente façam sentido para os usuários, gera engajamento e captura efetiva de valor.
- 5) **Possuir um time de fundadores excepcional:** Selecionar o perfil da equipe é considerado um dos pontos mais importantes e que determina, de maneira relevante, o sucesso da *Startup*.

O Quadro 4 seguir ilustra a relação básica entre o modelo Endeavor e as Teorias Clássicas de Vantagens Competitivas.

**Quadro 4 - Relação entre Modelo Endeavor e as Teorias Clássicas**

Método Endeavor	Teorias Clássicas aderentes	Características Chave
Criar um mercado novo	Capacidades Dinâmicas	Mudança no ambiente
Promover a disruptão do modelo existente	Ambidestria Organizacional	Inovação - Exploration
Ser digital e escalável	Não presente	Não presente
Empatia com os clientes e usuários	Não presente	Não presente
Equipe interna diferenciada	Visão Baseada em Recursos	Capital humano e organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor

As diversas teorias que endereçam o tema de vantagens competitivas se inter-relacionam e também se complementam de maneira a fazer sentido para o contexto de negócio que se busca desenvolver. Uma característica presente nessas diversas teorias é de que elas não se contrapõem de forma contundente do ponto de vista conceitual, haja vista que, as vantagens competitivas podem ser desenvolvidas de várias perspectivas com aplicação parcial de uma determinada abordagem e, também, combinada com outras desde que faça sentido para o empreendedor e para a estratégia do negócio.

Dessa forma, é bastante frequente que o empreendedor adote uma combinação de várias estratégias competitivas e vá ajustando, ao longo do tempo, a melhor configuração para o desenvolvimento de suas vantagens competitivas por meio de testes e validações no mercado. Por fim, com todo esse arcabouço teórico construído nos últimos quarenta anos, não se identifica uma abordagem pura que determine e assegure o sucesso de uma empresa de forma previsível, mas sim, uma grande incerteza sobre os resultados que se obterá uma vez que o mercado não é perfeito e estável e sim dinâmico e imprevisível e, exatamente por isso, todo esse arcabouço teórico, contribui para o desenvolvimento mais consistente da empresa.

### **3. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Para analisar como as Startups de Uberlândia desenvolvem suas vantagens competitivas, neste capítulo será apresentado o percurso metodológico necessário para assegurar que os objetivos propostos sejam de fato atingidos e que se possa demonstrar, por meio das etapas definidas as descobertas e conclusões.

Considerando-se o objetivo apresentado, entende-se que a melhor abordagem metodológica seja a pesquisa de caráter exploratório. A pesquisa exploratória e descritiva se propõe a aprofundar o conhecimento sobre o fenômeno em estudo, para que assim, se consiga identificar suas causas e consequências e uma análise minuciosa que contribua com a descrição e entendimento do tema em questão. Ela também contribui para elaborar hipóteses explicativas que poderão ser verificadas durante a pesquisa, também determinar as variáveis mais relevantes que se deve considerar no problema de pesquisa, estabelecer relações entre as variáveis alvo da análise, verificar ainda estudos anteriores que possam contribuir com o estudo e, por fim, se presta também a investigar questões relacionadas ao comportamento humano (FLICK, 2009; GIL, 2019; MARCONI e LAKATOS, 2010; VERGARA, 2010).

Esta pesquisa exploratória se embasou nos principais autores do tema vantagens competitivas ao longo dos últimos 40 anos e também na abordagem contemporânea do Método Endeavor, dessa forma, foi construída uma revisão da literatura com base em artigos e conteúdos publicados sobre o tema, numa abordagem qualitativa em função da natureza das interpretações das bibliografias tomadas como referência. Ainda neste aspecto, ela foi baseada em um problema de pesquisa, assim, se faz necessário a aplicação de raciocínio hipotético-dedutivo para que, a partir de uma hipótese, se possa chegar a uma conclusão viável para o problema proposto (RICHARDSON, 1999).

Esta é ainda uma pesquisa aplicada que tem por objetivo gerar conhecimentos para fins didáticos e de geração de conhecimento, exploratória descritiva por meio da aproximação com o tema e que utilizará procedimentos de estudo multicaso, com o uso de fontes bibliográficas, documentais e entrevistas de campo para que se possa compreender e explicar a construção conceitual do fenômeno da vantagem competitiva (SILVA e MENEZES, 2005). Este estudo multicaso permitiu levantar dados e evidências mais consistentes e confiáveis quando comparado com um único caso (YIN, 2001) e, para isso foram feitas também a avaliação de documentos secundários produzidos por elas, relatórios de desempenho, publicações na web, bem como, dados e informações desse

pesquisador que se relaciona de forma efetiva com esses empreendedores e acompanha suas iniciativas e resultados do autodenominado ecossistema de inovação da cidade de Uberlândia – UberHub.

Segundo a Associação Brasileira de Startup em seu mapeamento realizado em Uberlândia, o UberHub, foi considerada uma das três mais importantes comunidades de inovação e apoio a Startups do Brasil, com 104 iniciativas ativas, dezenas de histórias de sucesso, 63 evangelistas que são profissionais que se dedicam a compartilhar conhecimento e experiência com os empreendedores, 26 estruturas de suporte e apoio a inovação, 18 iniciativas estruturadas de mentoria, 12 grupos de investidores em Startups e 24 grandes corporações que se relacionam e incentivam Startups, dessa forma, este autodenominado ecossistema de inovação pode se considerado adequado para o desenvolvimento dessa pesquisa (ABSTARTUPS, 2019).

Como instrumento para coleta de dados, a partir da revisão bibliográfica e também, baseado nos processos da Endeavor foi construído o roteiro de entrevistas (Apêndice 1) e foram entrevistados fundadores e líderes de *Startups* que obtiveram sucesso e que falharam na cidade de Uberlândia para se identificar como se dá a construção de vantagens competitivas neste contexto.

### **3.1 Método proposto para a pesquisa**

Serão considerados para a elegibilidade de participação da pesquisa, tanto empreendedores que, na sua perspectiva obtiveram sucesso, quanto os que não, para que assim, se possa identificar os principais fatores que levam a esses resultados. Devido ao fato de uma empresa ser dinâmica e o sucesso e fracasso uma percepção individual e com fatores predominantemente qualitativos, para fins dessa pesquisa, será considerado fracasso as iniciativas que não prosperaram e foram interrompidas e as de sucesso as que permanecem em desenvolvimento e atingiram resultados concretos dentro do plano estabelecido por cada empreendedor (MICHAELIS, 2021; DE SOUZA PEREIRA, LOPES e PORTO, 2018). Serão ainda incluídos nesta pesquisa, dados e considerações provenientes da vivência deste pesquisador, que interagiu com todos eles, dentro de sua função de mentor de *Startups* e representante de investidores interessados em aportar recursos e ter participação nestas iniciativas. A dinâmica das entrevistas determinou o ponto de saturação para a necessidade de cumprir a proposta de assegurar a obtenção de dados necessários e suficientes para se concluir com efetividade o objetivo desta pesquisa (BAKER e EDWARDS, 2012).

As entrevistas semiestruturadas foram desenvolvidas na cidade de Uberlândia, com iniciativas desenvolvidas nos últimos dez anos, que obtiveram sucesso e também com os que falharam em seus empreendimentos para se avaliar a aplicação das teorias de construção e manutenção de suas vantagens competitivas. Para isso, foram formuladas perguntas aos empreendedores que abordaram as principais linhas de construção de vantagens competitivas, tanto dos autores da academia, quanto da perspectiva de escolas de negócio (ENDEAVOR, 2020). Essas âncoras teóricas e metodológicas relacionados aos pensadores de cada linha considerada no referencial teórico são demonstradas conforme o Quadro 5.

**Quadro 5 - Questões chave que serão abordadas na pesquisa**

<b>PORTER</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção de barreiras de entrada para concorrentes e de saída para clientes</li> <li>• Matriz SWOT</li> <li>• Importância da indústria nos resultados da empresa</li> </ul>	<b>WERNEFELT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos escassos e difíceis de imitar</li> </ul>	<b>BARNEY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital físico, humano e organizacional</li> </ul>
<b>MARCH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco em inovação</li> <li>• Eficiência operacional</li> </ul>	<b>TEECE, PESANO E SUHEN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptações dinâmicas e pivotação do negócio</li> </ul>	<b>RITA MCGRAPH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconfigurações frequentes e pivotação com liberação ativa de recursos</li> </ul>
<b>AKTOUF</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Influência de fatores externos e ocultos da arena competitiva</li> </ul>	<b>RUMELT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização dos recursos e capacidades internas</li> </ul>	<b>D'AVENI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disrupção, hipercompetição e ciclos rápidos de transformação</li> </ul>
<b>ENDEAVOR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Endereçamento de um novo mercado, digital e escalável, resolver problema real dos clientes e um time interno excepcional</li> </ul>		

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.2 Etapas estabelecidas para a pesquisa

Para o desenvolvimento da pesquisa foram utilizadas quatro etapas:

1. Levantamento bibliográfico
2. Entrevistas semiestruturadas com os empreendedores
3. Registro de dados provenientes da vivência deste pesquisador com as Startups
4. Análise dos resultados obtidos.

Dessa forma, se pode ter uma visão em profundidade da realidade (LUNA, 1999). Para o levantamento bibliográfico se considerou os principais autores do tema nos últimos 40 anos o que permitiu coletar, de forma estruturada, a evolução do tema por meio de várias perspectivas produzidas pela academia e também o método proposto pela

Endeavor. As entrevistas foram conduzidas mediante um formulário de perguntas que buscaram identificar de que forma os empreendedores consideram ou não a aplicação dos conceitos relativos à construção e manutenção de vantagens competitivas em suas *Startups*. Por fim, todos esses dados coletados foram analisados e serviram de subsídio para testar as hipóteses estabelecidas e gerar os aprendizados e conclusões desta pesquisa. As entrevistas semiestruturadas foram desenvolvidas de forma virtual, utilizando-se a plataforma *Google Meet* e foram gravadas com a autorização dos entrevistados. Foi ainda utilizado um roteiro de perguntas previamente estabelecidas e com questões abertas para que se permitisse obter e validar dados que fossem relevantes para a pesquisa.

### **3.3 Roteiro proposto para as entrevistas semiestruturadas**

A confiabilidade e a legitimidade de uma pesquisa é diretamente ligada a capacidade do pesquisador em de fato articular, de forma consistente e aprofundada, a teoria que fundamenta o estudo e suas hipóteses estabelecidas e também as ferramentas utilizadas para se verificar a percepção do entrevistado de maneira completa e aprofundada, tanto baseado em suas respostas objetivas às perguntas estabelecidas no roteiro da entrevista, quanto nas questões relativas a percepções coletadas durante o processo (DUARTE, 2004). Para assegurar que a entrevista fosse executada dentro de um processo compatível com os requisitos que a pesquisa se propõe, foi proposto o seguinte roteiro de entrevista semiestruturada:

#### **a) Perfil do empreendedor**

Nome, trajetória, formação acadêmica, orientado a pessoas, mercado ou tecnologia e experiência anterior (corporativa ou empresarial).

- Nome, origem, formação, experiência

#### **b) A Startup**

Nome, se é de produto ou serviço, tipo de produto/serviço fornece, como surgiu a empresa, qual sua estratégia central, qual seu público (B2B, B2C, B2B2C), qual o nível de complexidade e competitividade e como foi composto o time.

- Perfil (Nome, idade, produto/serviço, como surgiu)
- Como definiu o propósito, quais os recursos chave foram priorizados, como foi escolhido o time, qual a estratégia de mercado? (*Porter, Vernefelt, Barney, March, Rumelt e Endeavor*)

- Como se define sucesso? (**Obtenção de resultados propostos ou cancelamento da iniciativa**)
- A *Startup* é escalável e repetível de fato? (**Endeavor**)

#### c) A construção de vantagens competitivas

Como se diferencia no mercado, quais os recursos chave considerados, como mantém e evolui as vantagens competitivas distintas.

- Sabe o que é? Considera que têm? Quais são? E como são estabelecidas, construídas e mantidas as vantagens competitivas da Startup? (**Porter, Wernefelt, Barney, March, Rumelt, Teece, Pesano e Suhen, Rita McGraph, Aktouf, D'Aveni e Endeavor**)
- O processo de pivotagem do modelo de negócio é baseado em quais parâmetros? (**March, Teece, Pesano e Suhen, Rita McGraph, Aktouf, D'Aveni e Endeavor**)
- Possui parcerias estratégicas implementadas? (**Porter, Wernefelt, Barney e Endeavor**)

#### d) A relevância do mercado

Qual o nível de maturidade, complexidade e competitividade do mercado alvo, como se obtém recursos para o crescimento e consolidação.

- Como a proposta de valor e as vantagens competitivas são validadas e ajustadas? (**Porter, Wernefelt, Barney, March, Rumelt, Teece, Pesano e Suhen, Rita McGraph, Aktouf, D'Aveni e Endeavor**)
- De que forma se obtém os recursos para empreender? (**Rumelt e Endeavor**)
- Como foi escolhido o segmento de clientes e a precificação? (**Porter, Aktouf e Endeavor**)

### e) Visão de futuro

Como se manterá competitivo? Qual é a visão de futuro para a Startup? Ser vendida, crescer por meio de investimentos externos ou se estabilizar no mercado e se rentabilizar.

- Os próximos ciclos estão estabelecidos? (*March, Teece, Pesano e Suhen, Rita McGrath, D'Aveni e Endeavor*)
- Tem estabelecido o *roadmap* de novos produtos e serviços? (*March, Teece, Pesano e Suhen, Rita McGrath, D'Aveni e Endeavor*)

### f) Comentários adicionais

#### 3.4 Caracterização das variáveis de análise

Para que fosse possível se estabelecer o entendimento das variáveis objeto deste estudo e, assim, permitir a análise e comparação efetiva das respostas obtidas dos diversos fundadores das Startups durante a observação empírica realizada nas entrevistas, foram estabelecidas as seguintes definições (GIL, 2002):

**Startup:** Nome da Startup

**Fundador:** Nome do empreendedor que fundou a Startup

**Longevidade da Startup:** Início e fim da empresa

**Dedicação do empreendedor:** Se ele tem dedicação total ou parcial ao negócio

**Educação:** Formação acadêmica do fundador (Nível técnico, superior ou especialista)

**Experiência prévia:** Se ele já foi um empreendedor, se veio do mundo corporativo ou se é um empreendedor serial e já empreende de forma recorrente

**Orientação:** Se o fundador tem uma orientação mais voltada a pessoas, ou a questões técnicas ou mais alinhado ao mercado.

**Público-alvo da Startup:** *B2B Business to Business* – focado em mercado corporativo, *B2C Business to Consumer* – Voltado ao público consumidor final, ou ainda, *B2B2C Business to Business to Consumer* – Aplicável ao consumidor final, mas provendo o serviço por meio de uma empresa cliente.

**Fonte capital:** Origem dos recursos da Startup – Dos sócios, investidores ou de ambos

**Complexidade do Mercado:** Nível de sofisticação presente no mercado – baixa, média e alta

**Barreira de entrada:** Restrições de entrada para novas empresas – Baixa, média ou alta

**Pivotagem:** Se houve alguma mudança significativa, na oferta, público-alvo ou modelo de negócios – Sim ou não

**Experiência no mercado:** Se o empreendedor já tinha experiência prévia no mercado alvo escolhido – Sim ou não

**Indústria:** Qual o segmento de atuação da Startup – Financeiro, Saúde, Educação, tecnologia, Entretenimento, Eficiência energética, Segurança, Pets, Óticas e Logística

**Diferencial competitivo distinto:** Se apresenta algum diferencial competitivo reconhecido como raro – Sim ou não

**Time diferenciado:** Se o time que compõe a Startup tem perfil diferenciado e suficiente para o desafio – Sim ou não

**Cultura organizacional:** Como a cultura da Startup é desenvolvida e um diferencial para o negócio – Fraca, média ou forte.

**Alinhamento dos sócios:** Se os sócios de fato têm objetivos e crenças compartilhadas – Baixo, médio e alto.

**Problema real:** O quanto que a proposta da Startup endereça um problema real do mercado – Em parte, sim e não

**Foco:** Propósito da empresa – Inovação ou eficiência operacional.

**Natureza do mercado:** O quanto o mercado está estabilizado – Em evolução ou maduro

**Escalável:** Se a Startup é de fato escalável e repetível – Em parte, sim ou não

**Arena competitiva:** Possibilidade de atuação – Local, regional, nacional ou internacional

**Nível de competição:** Escala de dificuldade de competir no mercado – Baixa, média ou alta

**Valor agregado:** O quanto a solução proposta é sofisticada e entrega valor aos clientes – Baixo, médio ou alto

**Barreira de saída:** Qual a dificuldade do cliente de trocar de fornecedor – Baixa, média ou alta

**Ticket médio:** Valor pago pelos clientes mensalmente– Baixo até R\$ 1.000,00, médio até R\$ 15.000,00 e alto acima de R\$ 15.000,01

**Modelo de negócio:** Forma de remuneração e receita da Startup: Por evento, por taxa de sucesso, por configuração + assinatura de serviços ou por mídia

**Mercado novo:** Mercado com poucas empresas atuando e ainda sem uma referência consolidada – Sim ou não

**Visão de futuro:** Se o empreendedor já demonstra ter os próximos passos para a evolução do negócio – Sim ou não

**Roadmap de produtos e serviços:** Se tem estabelecido a próxima geração de ofertas da empresa – Sim ou não

**Propriedade Intelectual protegida:** Se a Startup possui algum recurso difícil de copiar e que a torna diferenciada no mercado de atuação – Sim ou não

**Parcerias estratégicas:** Se foram estabelecidas parcerias estratégicas com o propósito de escalar e consolidar a empresa – Sim ou não

**Sucesso:** Se a Startup obteve sucesso dentro do planejado pelo empreendedor – Sim ou não

## 4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização da amostra da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em 2.020, considerando o universo de 24 Startups de Uberlândia-MG, em diversos segmentos e com fundação a partir de 2.011, para que se pudesse propiciar de maneira abrangente as análises por meio de várias perspectivas da construção de suas vantagens competitivas. As Startups selecionadas e que se dispuseram a participar deste estudo foram as seguintes:

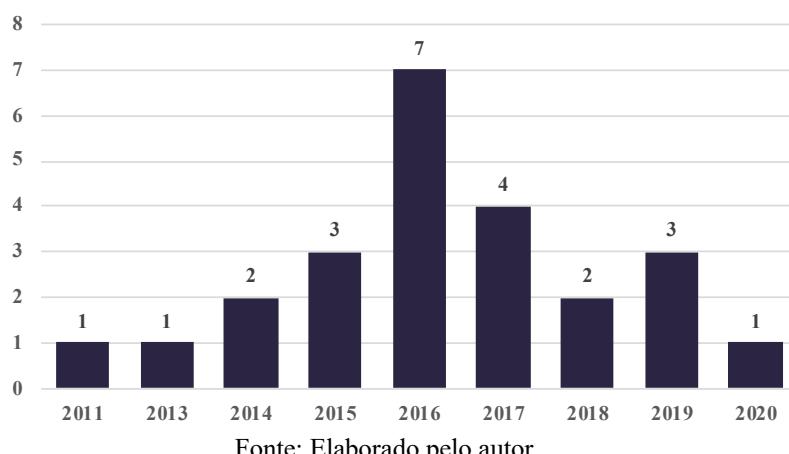
1. **Alluagro:** Marketplace de aluguel de máquinas e implementos agrícolas onde os produtores rurais podem disponibilizar ou alugar suas máquinas para trabalhos pontuais. A solução inclui a cotação, aluguel e a logística.
2. **Ampyou:** Marketplace para músicos, profissionais ou não, disponibilizarem seus serviços para pessoas físicas ou jurídicas contratarem por evento.
3. **Atendup:** Solução completa (App e Portal) para restaurantes de maneira que os clientes não precisem se dirigir ao garçom ou caixa para efetuar o pagamento ao finalizar o consumo.
4. **Atomic Agro:** Solução de sistema de informações sobre o agronegócio que inclui produção, cotações, produtividade, etc.
5. **Conecta Benefícios:** Rede de estabelecimentos conveniada que concede benefícios e descontos a grupos de pessoas por meio de um cartão específico de consumo
6. **Defina-se:** Plataforma de capacitação e certificação voltadas a Tecnologia da Informação
7. **Engage:** Sistema de engajamento digital que inclui disparos de SMS e *Push Notification*
8. **Expresso:** Plataforma para automatizar a gestão de reembolsos corporativos
9. **Gaio:** Plataforma voltada a construção de modelos e análises baseadas em big data
10. **Gira:** Sistema voltado a facilitar o processo de concessão de crédito rural por meio da digitalização do processo
11. **Ipê Digital:** Sistema de gestão integrado para óticas
12. **Ivare:** Sistema de inteligência artificial voltado a identificação de pessoas e segurança
13. **Kantum:** Plataforma de avaliação e capacitação de professores

14. **Nagro:** Sistema voltado a facilitar o processo de concessão de crédito rural por meio da digitalização do processo
15. **NetSupport:** Plataforma de serviços de manutenção de hardware e software por meio de comunidades colaborativas distribuídas em todo o país
16. **Netys:** Sistema de automação, baseado em inteligência artificial para promover a eficiência energética em empresas
17. **NoCartório:** Sistema de gestão integrado e automação de rotinas de cartórios
18. **Polifrete:** Plataforma de contratação de frete e carga de forma digital
19. **Predict:** Marketplace que conecta Nutricionistas a clientes de forma digital
20. **Recupera:** Plataforma de cobrança digital com sistemas de automação, acionamento e gestão de carteiras
21. **Tecpeças:** Plataforma de suprimento de peças e componentes para a cadeia de produção de suínos
22. **Vitta:** Planos de saúde para jovens e Startups com fornecimento de medicamentos e telemedicina por meio de plataforma digital
23. **Zenpet:** Solução de hardware e software de alimentador inteligente que controla a dosagem de ração através de um aplicativo instalado no *smartphone*
24. **ZUP:** Solução de plataforma para implementar a transformação digital de bancos tradicionais

#### **4.2 Perfil da data de fundação das Startups**

O universo considerado nessa pesquisa abrangeu uma distribuição que abrange uma janela com um período de 10 anos e com a maior concentração com Startups fundadas há nos últimos 5 anos o que permite uma análise consistente do tema:

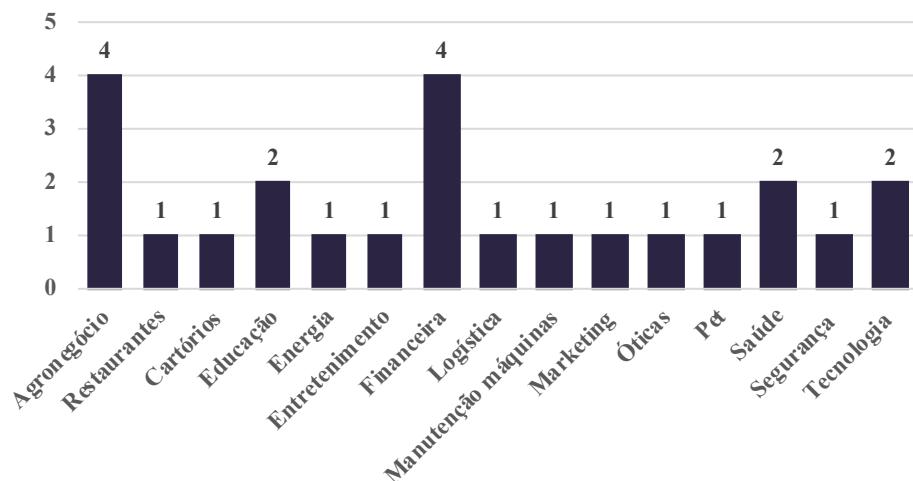
**Gráfico 1 - Startups por data de fundação**



### 4.3 Tipo de indústrias de atuação das Startups

Para essa pesquisa se considerou uma abrangência de 15 diferentes tipos de indústrias para que fosse possível avaliar o impacto da indústria no desempenho da Startup (PORTER, 1979; AKTOUF, 2004).

**Gráfico 2 - Startups por tipo de indústria**

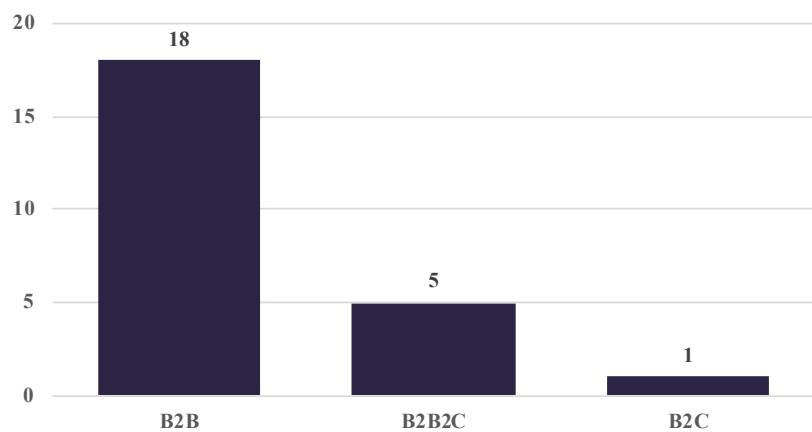


Fonte: Elaborado pelo autor

### 4.4 PÚBLICO-ALVO escolhido pela amostra

Predominantemente as Startups desta amostra adotam ofertas e posicionamento voltados ao público B2B, mas estão presentes também, ofertas voltadas para o público B2B2C e B2C o que permite ter uma avaliação de todos os públicos:

**Gráfico 3 - PÚBLICO-ALVO das Startups**

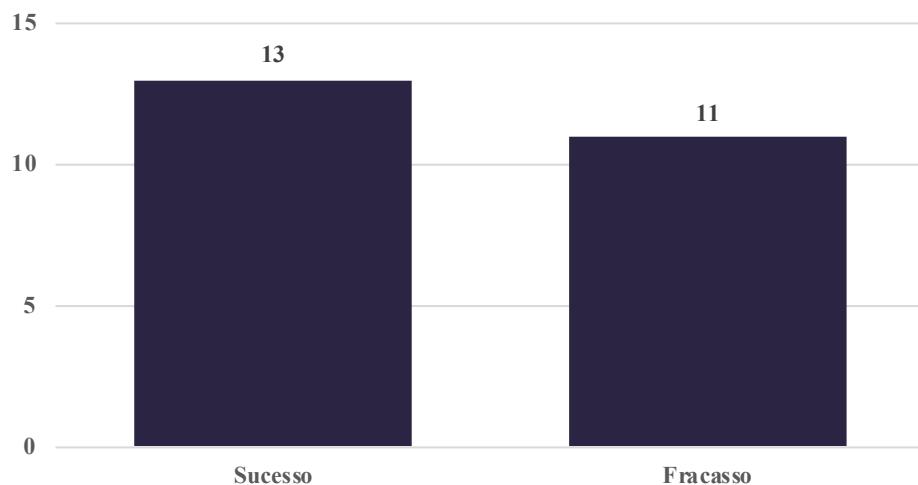


Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.5 Perfil de resultado das Startups analisadas

Dentro do universo pesquisado se percebe um bom equilíbrio entre as que obtiveram sucesso, ou seja, cumpriram o planejado e as que não, isso permitiu que se pudesse ter uma análise consistente das variáveis consideradas e o impacto delas no desenvolvimento e resultado das Startups.

**Gráfico 4 – Resultados obtidos pelas Startups**



Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.6 Estrutura do formulário da pesquisa

Com base nos cinco grandes temas desta pesquisa (perfil do empreendedor, da Startup, da construção de vantagens competitivas, a relevância do mercado e a visão de futuro), se estabeleceu uma correlação de cada tema e item, com os autores da academia e o método Endeavor que abordaram esses assuntos estabelecendo assim, a relação do referencial teórico com a pesquisa realizada conforme demonstra o Quadro 6.

**Quadro 6 - Relação das questões da pesquisa com o referencial teórico**

		Autores da Academia e abordagem Endeavor									
Estrutura do formulário de pesquisa		Porter	Wernefelt	Barney	Rumelt	Endeavor	Aktouf	Teece, Pesano e Suhen	Rita McGrath	D'Aveni	March
Perfil do empreendedor	Dedicação										
	Educação										
	Experiência prévia										
	Orientação										
	Experiência no mercado										
	Alinhamento dos sócios										
A Startup	Fonte de capital										
	Time diferenciado										
	Cultura organizacional										
	Problema real										
	Foco										
	Escalável										
	Valor agregado										
	Ticket médio										
A construção de vantagens competitivas	Modelo de negócio										
	Barreiras de saída de clientes										
	Pivotagem										
	Indústria										
	Diferencial competitivo distinto										
	Arena competitiva										
	Nível de competição										
	Barreiras de saída										
A relevância do mercado	Propriedade intelectual protegida										
	Parcerias estratégicas										
	Público										
Visão de futuro	Natureza do mercado										
	Mercado novo										
	Visão de futuro										
	Roadmap de produtos										

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.7 Análise dos resultados obtidos

Durante as entrevistas com os empreendedores, os principais pontos foram registrados pelo pesquisador em um formulário impresso para facilitar o processo, também, quando necessários recorreu-se aos áudios gravados para se confirmar os relatos narrados e enriquecer o entendimento dos fatos. Por fim, os dados obtidos nas entrevistas com os empreendedores em conjunto com os dados compilados provenientes da vivência deste pesquisador com as Startups, foram tabulados em uma planilha eletrônica conforme proposto na estrutura do formulário de pesquisa e avaliados dentro de cada perspectiva levantada no referencial teórico.

##### 4.7.1 Perspectiva do Perfil do Empreendedor

Para se analisar o impacto do perfil do empreendedor na Startup desenvolvida foram considerados os seguintes fatores:

1. Dedicação exclusiva ou não dele na *Startup*
2. Educação e formação técnica e acadêmica
3. Experiência prévia em empreender ou no mundo corporativo
4. Orientação predominante dele: Em pessoas, tecnologia ou em negócios

5. Experiência no mercado: Se já atuou antes e tem vivência no mercado escolhido
6. Alinhamento dos sócios: Se os sócios se complementam e convergem os interesses ou não e se a Startup possui os perfis necessários

A dedicação do empreendedor ao desenvolvimento da Startup pode ser considerado uma vantagem competitiva diferenciada pelo fato de ser um recurso chave, normalmente, difícil de se copiar (WERNERFELT, 1984) também pode ser entendido como uma componente de capital humano que compõe e viabiliza a iniciativa proposta (BARNEY, 1986) e sem o qual a iniciativa não se desenvolve.

A formação do empreendedor e sua experiência e capacidade de desenvolvimento de negócios também são fatores que compõem as capacidades internas necessárias (RUMELT, 1991) e determinam um requisito importante para construção da Startup e, por fim, o perfil abrangente capaz de atrair e reter pessoas extraordinárias, um entendimento adequado e suficiente da tecnologia e a capacidade de construir e entregar valor ao mercado são importantes requisitos para o desenvolvimento adequado do negócio (ENDEAVOR, 2020).

A dedicação exclusiva do empreendedor apresentou um desempenho melhor nas Startups que obtiveram sucesso, no entanto, para os que fracassaram, 60% deles tinham dedicação parcial no desenvolvimento da Startup.

**Quadro 7 - Dedicação x Impacto no resultado**

Dedicação	Tipo	Sucesso	Fracasso
<b>Exclusiva</b>	14 58%	9 64%	5 36%
<b>Parcial</b>	10 42%	4 40%	6 60%
	<b>24</b>	<b>13</b>	<b>11</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

A pesquisa também indicou quanto a formação acadêmica que a amostra avaliada possuía 79% dos empreendedores com nível acadêmico correspondente a especialização, 17% tinham nível técnico e 4% tinham a graduação completa o que indica que os empreendedores que possuem uma formação acadêmica mais robusta se mostram mais engajados com o empreendedorismo.

**Quadro 8 - Perfil de formação dos empreendedores**

Formação	Tipo		Sucesso		Fracasso	
Técnica	4	17%	2	50%	2	50%
Graduação	1	4%	1	100%	0	0%
Especialização	19	79%	10	53%	9	47%
	<b>24</b>		<b>13</b>		<b>11</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

A experiência prévia do empreendedor também pode contribuir com o sucesso da Startup, como um recurso importante que se pode utilizar no processo de tomada de decisão e execução da jornada do negócio (ENDEAVOR, 2020). Neste estudo se identificou três perspectivas distintas do empreendedorismo:

- **Empreendedor empresário** - Apresenta uma experiência prévia como empresário tradicional em negócios de complexidade reduzida (familiares e pequenos negócios).
- **Empreendedor serial** - Demonstra a capacidade de desenvolver muitos negócios sucessivamente, acumulando experiência e uma rede de relacionamentos importante.
- **Empreendedor corporativo**: Experiência profissional corporativa em empresas de maior complexidade onde é um requisito profissional ser capaz de propor, desenvolver e implementar iniciativas que possibilitem a geração de novos negócios para a organização.

Na amostra avaliada se identificou um perfil equilibrado entre os empreendedores corporativos e os seriais e a experiência prévia com o ambiente corporativo indicou o melhor resultado do ponto de vista de sucesso do negócio do que o empreendedor serial que acumula iniciativas pessoais sucessivas.

**Quadro 9 – Experiência anterior dos empreendedores**

Experiência	Tipo		Sucesso		Fracasso	
Corporativa	11	46%	7	64%	4	36%
Empresarial	1	4%	0	0%	1	100%
Empreendedor serial	12	50%	6	50%	6	50%
	<b>24</b>		<b>13</b>		<b>11</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Outro fator avaliado na composição do perfil é o tipo de orientação predominante no empreendedor:

- **Pessoas:** Tem um foco maior nas relações, atitudes, capacidades, potencial e comportamento das pessoas que compõe o time.
- **Tecnologia:** Normalmente as Startups se utilizam da tecnologia para viabilizar os negócios e é uma capacidade bastante frequente nas iniciativas.
- **Mercado:** Apresenta uma capacidade maior em construir, entregar e capturar valor do mercado com o foco em gerar oportunidades de negócios.

No universo avaliado nessa pesquisa se constata que o perfil mais presente é o de orientação técnica, seguido de perto pelo de mercado.

**Quadro 10 - Orientação predominante dos empreendedores**

Orientação	Tipo	Sucesso	Fracasso
Pessoas	1 4%	1 100%	0 0%
Tecnologia	12 50%	8 67%	4 33%
Mercado	11 46%	8 73%	3 27%
	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>7</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Já quando se avalia a experiência prévia do empreendedor no mercado de atuação da *Startup*, o que se constata é que, dois terços deles, escolheram um mercado alvo totalmente desconhecido.

**Quadro 11 – Experiência no mercado de atuação**

Experiência no mercado	Tipo	Sucesso	Fracasso
Sim	8 33%	5 63%	3 38%
Não	16 67%	8 50%	8 50%
	<b>24</b>	<b>13</b>	<b>11</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, complementando a análise do perfil do empreendedor o fator alinhamento dos sócios demonstra uma importante influência pois, dentro da amostra pesquisada, não houve nenhum caso de sucesso onde o alinhamento dos sócios era baixo, já onde o alinhamento era alto, 86% das iniciativas foram bem sucedidas.

**Quadro 12 - Alinhamento dos sócios**

<b>Alinhamento dos sócios</b>	<b>Tipo</b>	<b>Sucesso</b>	<b>Fracasso</b>
<b>Baixo</b>	5 21%	0 0%	5 100%
<b>Médio</b>	5 21%	1 20%	4 80%
<b>Alto</b>	14 58%	12 86%	2 14%
	<b>24</b>	<b>13</b>	<b>11</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

#### **Síntese das análises 1 – Perfil do Empreendedor**

#### **4.7.2 Perspectiva da estruturação da Startup**

Os seguintes fatores foram considerados para se analisar a estruturação da Startup nesta pesquisa:

1. Fonte de capital
2. Time diferenciado
3. Cultura organizacional
4. Problema real
5. Foco
6. Escalável
7. Valor agregado
8. Ticket médio
9. Modelo de negócio

Os recursos financeiros são fundamentais para se iniciar a construção de um novo negócio e, mesmo no desenvolvimento de uma Startup que normalmente tem uma anatomia de custos mais leve, também é um recurso chave vital que precisa ser bem administrado para que se possa atingir os resultados propostos. As Startups normalmente utilizam um conceito conhecido como *cash burn* que é a taxa mensal de investimento do capital social próprio para financiar a operação (CRUZ, VIDEIRA e XAVIER, 2007). Nessa pesquisa se identificou três fontes de capital distintas:

- Fundadores
- Investidores
- Fundadores mais investidores

**Quadro 13 - Fontes de capital**

Fontes de capital	Tipo		Sucesso		Fracasso	
<b>Fundadores</b>	11	46%	4	36%	7	64%
<b>Investidores</b>	1	4%	1	100%	0	0%
<b>Fundadores e Investidores</b>	12	50%	8	67%	4	33%
	<b>24</b>		<b>13</b>		<b>11</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode se constatar que a maior parte dos casos de fracasso da Startup é proveniente de conduzir a iniciativa apenas com os recursos próprios dos fundadores, de forma diametralmente oposta, os principais casos de sucesso advêm de iniciativas financiadas tanto pelos fundadores quanto dos investidores.

Esse fator pode estar relacionado com a necessidade intensa de capital que as empresas em fase inicial consomem até serem capazes de gerar caixa suficiente para se manter.

O time multifuncional que compõe a Startup é fundamental para se conseguir atingir os objetivos propostos. Os perfis complementares e de alta performance são essenciais para se construir uma *Startup* diferenciada e com grande potencial de captura de resultados (ENDEAVOR, 2020). Nessa pesquisa realizada, a proporção entre as que possuíam times de fato diferenciados e as que não, foi exatamente a mesma, no entanto, as que apresentavam um time diferenciado obtiveram mais que o dobro de sucesso quando comparada com as que não tinham esse recurso. Já as que fracassaram em suas iniciativas predominaram as que não possuíam um time diferenciado.

**Quadro 14 - Importância do time diferenciado**

Time diferenciado	Tipo		Sucesso		Fracasso	
<b>Sim</b>	12	50%	9	75%	3	25%
<b>Não</b>	12	50%	4	33%	8	67%
	<b>24</b>		<b>13</b>		<b>11</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Outro aspecto que pode impactar uma empresa é o quanto a sua cultura organizacional pode favorecer ou não o atingimento dos seus objetivos e, de fato, se tornar uma vantagem competitiva distinta (BARNEY, 1986). Mesmo as Startups tendo pouco

tempo de vida, já podem apresentar traços determinantes de cultura organizacional que podem favorecer ou prejudicar o desenvolvimento dos negócios e atingir ou não o sucesso estabelecido.

**Quadro 15 - Cultura organizacional**

Cultura organizacional	Tipo		Sucesso		Fracasso	
<b>Fraca</b>	10	42%	1	10%	9	90%
<b>Média</b>	5	21%	4	80%	1	20%
<b>Forte</b>	9	38%	8	89%	1	11%
	<b>24</b>		<b>13</b>		<b>11</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Se pode notar que a maior parte dos casos de fracasso das *Startups* são oriundas de culturas organizacionais fracas e as que apresentam culturas organizacionais fortes, em contrapartida, são as que apresentam os maiores casos de sucesso.

Outro aspecto importante e presente em toda *Startup* é qual o problema real que ela pretende resolver e a relevância dele para o mercado e determina o potencial de crescimento, captura de valor e escalabilidade da solução proposta (ENDEAVOR, 2020).

**Quadro 16 - Relevância do problema real**

Problema real	Tipo		Sucesso		Fracasso	
<b>Não</b>	3	13%	0	0%	3	100%
<b>Em parte</b>	14	58%	7	50%	7	50%
<b>Sim</b>	7	29%	6	86%	1	14%
	<b>24</b>		<b>13</b>		<b>11</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

A importância de se tratar um problema real relevante para o mercado fica evidenciado na pesquisa que aponta que onde o problema não era de fato real nenhuma iniciativa resultou em sucesso, já das sete iniciativas que trataram um problema real de fato, apenas uma falhou em obter sucesso.

Quando os recursos são limitados o foco no que definiu realizar é fundamental para que não haja dispersão e nem perdas que possam sacrificar o futuro da iniciativa assegurando assim, que cada etapa proposta seja executada conforme planejada (ENDEAVOR, 2020). Fundamentalmente as iniciativas empresariais podem ter dois focos ou abordagens: A eficiência operacional para fazer melhor o que já se faz e a inovação que estabelece novas abordagens e formas de se executar ou resolver algum problema real (MARCH, 1991).

**Quadro 17 - Foco das Startups**

Foco da Startup	Tipo		Sucesso		Fracasso	
<b>Eficiência operacional</b>	14	58%	7	50%	7	50%
<b>Inovação</b>	10	42%	6	60%	4	40%
	<b>24</b>		<b>13</b>		<b>11</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

A maior parte das iniciativas desenvolvidas nessa pesquisa indicam o foco principal em projetos que visam a eficiência operacional, no entanto, as iniciativas com o foco em inovação apresentaram uma taxa de sucesso maior (6 em 10) mesmo com um nível maior de incerteza pela natureza do foco da *Startup* o que demonstra que trabalhar com o foco em inovação pode ser de fato um diferencial competitivo importante para a empresa.

Outro aspecto que é intrínseco em uma *Startup* é a sua natureza escalável e repetível, ou seja, se pode atender muito mais clientes com a mesma solução e sem ter de aportar recursos substancialmente maiores ao longo do crescimento do negócio (ENDEAVOR, 2020). Na amostra avaliada nessa pesquisa apenas 42% eram escaláveis e repetíveis.

**Quadro 18 - Escalabilidade da Startup**

Escalável	Tipo		Sucesso		Fracasso	
<b>Em parte</b>	14	58%	7	50%	7	50%
<b>Sim</b>	10	42%	6	60%	4	40%
	<b>24</b>		<b>13</b>		<b>11</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

A entrega de alto valor agregado é determinante para o sucesso de uma *Startup* (ENDEAVOR, 2020) e, nesta pesquisa, ficou de fato evidenciado que o valor agregado da solução impacta diretamente no sucesso da *Startup*. Todas as iniciativas de alto valor agregado resultaram em sucesso e das de baixo valor agregado, 71% delas fracassaram

**Quadro 19 - Geração de valor da Startup**

Valor agregado	Tipo		Sucesso		Fracasso	
<b>Baixo</b>	7	29%	2	29%	5	71%
<b>Médio</b>	11	46%	5	45%	6	55%
<b>Alto</b>	6	25%	6	100%	0	0%
	<b>24</b>		<b>13</b>		<b>11</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

O *ticket* médio, ou seja, o quanto a *Startup* cobra pelos seus serviços pode influenciar na captura de valor e crescimento e consolidação do negócio proposto (ENDEAVOR, 2020). Nesse estudo se identificou que as *Startups* com o maior ticket médio obtêm as melhores taxas de sucesso e, da mesma forma, as que possuem o menor *ticket* médio apresentam as maiores taxas de fracasso.

**Quadro 20 - Ticket médio**

Ticket médio	Tipo		Sucesso		Fracasso	
Baixo	10	42%	3	30%	7	70%
Médio	11	46%	5	45%	6	55%
Alto	3	13%	2	67%	1	33%
		<b>24</b>	<b>10</b>		<b>14</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, o modelo de negócios adotado pela *Startup* também apresenta impacto no sucesso da jornada da empresa (ENDEAVOR, 2020). Na amostra avaliada se constata que o modelo de negócio mais frequente e que apresenta melhores resultados é o baseado em um valor de configuração da solução e uma assinatura mensal pela prestação dos serviços. No entanto, os modelos de negócio estabelecidos no formato baseado em pagamentos por eventos, nessa amostra, todos fracassaram na realização dos resultados propostos pelos empreendedores.

**Quadro 21 - Impacto do modelo de negócios adotado**

Modelo de negócios	Tipo		Sucesso		Fracasso	
Taxa de sucesso / mídia	8	33%	3	38%	5	63%
Por evento	3	13%	0	0%	3	100%
Configuração + assinatura	13	54%	10	77%	3	23%
		<b>24</b>	<b>13</b>		<b>11</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.7.3 Perspectiva da construção de vantagens competitivas

Para se avaliar o impacto da construção de vantagens competitivas das Startups os seguintes fatores foram considerados na pesquisa:

1. Barreiras de entrada de novos competidores
2. Pivotalagem
3. Indústria
4. Diferencial competitivo distinto

5. Arena competitiva
6. Nível de competição
7. Barreiras de saída
8. Propriedade intelectual protegida
9. Parcerias estratégicas

O estabelecimento de barreiras de entrada de novos competidores como forma de proteger seu mercado e reduzir o poder de barganha de seus clientes, não é um fator normalmente presente nas *Startups* que não possuem musculatura suficiente para controlar o mercado acabam adotando uma estratégia mais focada em conquistar espaço rapidamente e, assim, dificultar a entrada de novos competidores por meio de uma presença de marca determinante (PORTER, 1979).

No universo pesquisado nesse estudo se constata que o estabelecimento de barreiras de entrada como forma de se estabelecer diferenciais competitivos sustentáveis não apresenta relevância, uma vez que 67% das *Startups* analisadas possuíam baixa barreira de entrada para novos competidores.

**Quadro 22 - Barreiras de entrada de novos competidores**

Barreira de entrada competidores	Tipo		Sucesso		Fracasso	
Baixa	16	67%	6	38%	10	63%
Média	4	17%	4	100%	0	0%
Alta	4	17%	3	75%	1	25%
		<b>24</b>	<b>13</b>		<b>11</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma característica importante das Startups é de que tem de lidar com incertezas e, normalmente, elas não têm um modelo de negócios totalmente validado quando iniciam suas jornadas e precisam pivotar, ou seja, mudar seu mercado, modelo de negócio, perfil de clientes, entre outros. Essas adaptações dinâmicas descritas (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; MCGRAPH, 2013; D'AVENI, 1995; MARCH, 1991 E ENDEAVOR, 2020), podem acontecer de vários formatos, intensidade e frequência.

No entanto, na amostra analisada das Startups de Uberlândia-MG apenas quatro delas apresentaram traços consistentes de terem pivotado de fato e, as demais, apresentaram apenas ajustes menores em suas iniciativas que não configuram um

processo de pivotamento autêntico. Mas todas essas que pivotaram obtiveram sucesso e as que não pivotaram a taxa de fracasso foi maior (55%) do que a de sucesso (45%).

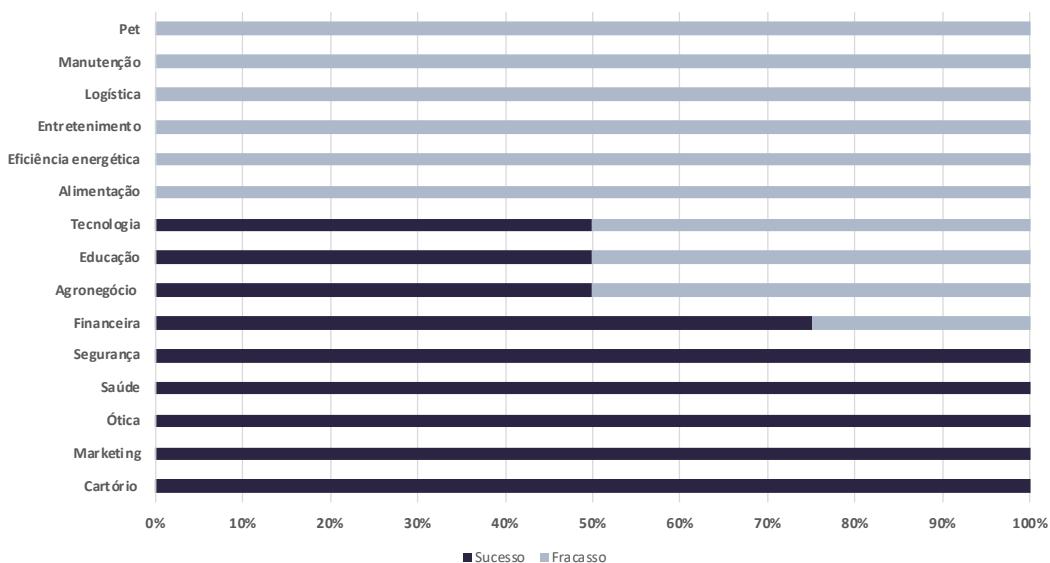
**Quadro 23 - Pivotagem da Startup**

Pivotamento	Tipo	Sucesso	Fracasso
Sim	4 17%	4 100%	0 0%
Não	20 83%	9 45%	11 55%
	<b>24</b>	<b>13</b>	<b>11</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

A influência da indústria em que a *Startup* está inserida pode apresentar impacto no resultado dela, como estabelece a abordagem acadêmica das forças competitivas (PORTER, 1979) e das influências de fatores externos da arena competitiva (AKTOUF, 2004), no entanto, nesta pesquisa pela característica e a distribuição da amostra, não se conseguiu identificar fatores que possibilitam a conclusão do impacto da indústria no sucesso da *Startup*. Não é possível, por exemplo, afirmar que a indústria de Cartórios é melhor do que a de PET ou Logística para se desenvolver uma *Startup* de sucesso.

**Gráfico 5 - Impacto da indústria no sucesso da Startup**



Fonte: Elaborado pelo autor

Dentro do desafio de se construir e manter uma vantagem competitiva sustentável, uma perspectiva bastante explorada pela academia é de se obter recursos escassos e

difícies de imitar (WERNERFELT, 1984), ou mesmo um capital físico, humano ou organizacional como diferencial competitivo distinto (BARNEY, 1986), no entanto, nessa amostra avaliada, apenas quatro delas (17%), apresentaram um diferencial competitivo distinto, no entanto, todas elas tiveram sucesso em suas iniciativas. Das que não possuíam, apenas 45% obtiveram sucesso.

**Quadro 24 - Vantagem competitiva distinta**

Diferencial competitivo distinto	Tipo		Sucesso		Fracasso	
Possui	4	17%	4	100%	0	0%
Não possui	20	83%	9	45%	11	55%
	<b>24</b>		<b>13</b>		<b>11</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Quando se propõe o desenvolvimento de uma *Startup*, com seu pressuposto normalmente digital, escalável e repetível, a limitação geográfica não parece ser um ponto restritivo (ENDEAVOR, 2020). Na pesquisa realizada se identifica esse fator de forma determinante, haja vista que, apenas uma iniciativa tinha a abrangência local e não conseguiu obter sucesso. Também se identificou que quanto maior a abrangência, maior o índice de sucesso e quanto menor maior o de fracasso.

**Quadro 25 - Arena competitiva**

Arena competitiva	Tipo		Sucesso		Fracasso	
Local	1	4%	0	0%	1	100%
Regional	7	29%	2	29%	5	71%
Nacional	11	46%	7	64%	4	36%
Internacional	5	21%	4	80%	1	20%
	<b>24</b>		<b>13</b>		<b>11</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Outro aspecto determinante no sucesso da *Startup* é o nível de competição que ela enfrentará e o quanto terá de se preparar e qual a quantidade de recursos terá de possuir para enfrentar e vencer seus oponentes numa análise interna e externa do mercado escolhido (PORTER, 1979). E, mesmo mapeando todo o contexto competitivo, estruturando sua matriz SWOT e desenvolvendo seus diferenciais competitivos ainda existem fatores ocultos e não conhecidos na arena competitiva que a *Startup* tem de enfrentar (AKTOUF, 2004). Essa amostra não foi suficiente para determinar, de maneira consistente, a relevância do nível de competição e o sucesso ou fracasso da *Startup*.

**Quadro 26 - Nível de competição**

Nível de competição	Tipo		Sucesso		Fracasso	
Baixa	5	21%	3	60%	2	40%
Média	7	29%	5	71%	2	29%
Alta	12	50%	5	42%	7	58%
		<b>24</b>	<b>13</b>		<b>11</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Não é normalmente o foco das *Startups* criar barreiras de saída para restringir a movimentação de seus clientes. Eles têm de ficar, de forma voluntária, pela grande entrega de valor que a *Startup* proporciona pra eles (ENDEAVOR, 2020). Essa abordagem se constata na pesquisa que aponta que 58% das *Startups* pesquisadas, estabelecem baixas barreiras de saída para seus clientes, mas, em contrapartida, também apresentam o maior índice de fracasso (64%). Já as que constroem fortes barreiras de saída conseguem obter o maior percentual de sucesso (100%) o que reforça a tese das forças competitivas moldando a estratégia (PORTER, 1979).

**Quadro 27 - Barreiras de saída**

Barreiras de saída	Tipo		Sucesso		Fracasso	
Baixa	14	58%	5	36%	9	64%
Média	7	29%	5	71%	2	29%
Alta	3	13%	3	100%	0	0%
		<b>24</b>	<b>13</b>		<b>11</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Outro recurso chave utilizado como vantagem competitiva é o desenvolvimento de propriedade intelectual própria, como um recurso raro e difícil de imitar (WERNERFELT, 1984). Mesmo que, normalmente, o desenvolvimento de uma *Startup* tem a perspectiva de inovar o mercado com uma solução diferenciada, nesta amostra se percebe que apenas 25% delas usavam essa abordagem de obtenção de vantagem competitiva e elas também obtiveram mais sucesso que as que não desenvolveram uma propriedade intelectual protegida pela empresa.

**Quadro 28 - Propriedade intelectual protegida**

Propriedade intelectual protegida	Tipo		Sucesso		Fracasso	
Sim	6	25%	4	67%	2	33%
Não	18	75%	9	50%	9	50%
		<b>24</b>	<b>13</b>		<b>11</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma estratégia competitiva que pode ser adotada é o estabelecimento de parcerias estratégicas que podem dar acesso a um mercado (PORTER, 1979), a recursos raros (WERNERFELT, 1984), a um capital físico, humano e organizacional (BARNEY, 1986) e que podem favorecer a manutenção do propósito e foco da *Startup* (ENDEAVOR, 2020).

**Quadro 29 - Parcerias estratégicas**

Parcerias estratégicas	Tipo		Sucesso		Fracasso
Sim	10	42%	9	90%	1
Não	14	58%	4	29%	10
	<b>24</b>		<b>13</b>		<b>11</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Nessa pesquisa se identificou que não é um comportamento dominante das *Startups* analisadas estabelecer parcerias estratégicas como um caminho para se obter vantagens competitivas diferenciadas, no entanto, as que adotaram essa prática obtiveram um índice de sucesso de 90%.

#### **4.7.4 Perspectiva da relevância do mercado**

Os seguintes fatores foram considerados para se analisar a relevância do mercado na construção de vantagens competitivas das *Startups* analisadas:

1. Público-alvo
2. Natureza do mercado
3. Mercado novo ou não

A definição do público-alvo é um fator determinante, tanto para direcionar a oferta desenvolvida aos clientes, quanto a aderência da proposta de valor estabelecida (ENDEAVOR, 2020). Nessa amostra pesquisada o público-alvo predominante foi o B2B, seguido pelo B2B2C e as Startups que obtiveram sucesso foram fundamentalmente as que escolheram atuar no mercado corporativo.

**Quadro 30 - PÚBLICO-ALVO**

Público-alvo	Tipo		Sucesso		Fracasso	
B2C	1	4%	0	0%	1	100%
B2B	18	75%	12	67%	6	33%
B2B2C	5	21%	1	20%	4	80%
<b>24</b>			<b>13</b>		<b>11</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Outro aspecto abordado nessa pesquisa é relacionado ao nível de maturidade do mercado escolhido pelos empreendedores para o desenvolvimento de suas *Startups*, considerando que mercados mais maduros já possuem, naturalmente, barreiras de entrada mais fortemente estabelecidas pelos concorrentes (PORTER, 1979). Nessa amostra se identificou que a escolha predominante feita pelas *Startups* foi atuar em mercados em evolução e foi, também, onde se obteve a maior taxa de sucesso.

**Quadro 31 - Natureza do mercado**

Natureza do mercado	Tipo		Sucesso		Fracasso	
Em evolução	15	63%	9	60%	6	40%
Maduro	9	38%	4	44%	5	56%
<b>24</b>			<b>13</b>		<b>11</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, um mercado novo, onde se pode atender o “não cliente” (ENDEAVOR, 2020) é uma oportunidade de se atuar num cenário menos competitivo e, por consequência também, com mais incertezas (AKTOUF, 2004). Nessa pesquisa a maior parte das iniciativas optaram por atuar em mercados já atendidos, no entanto, a maior taxa de sucesso das iniciativas bem sucedidas vieram de mercados novos e não explorados.

**Quadro 32 – Tipo de mercado**

Mercado novo	Tipo		Sucesso		Fracasso	
Sim	11	46%	7	64%	4	36%
Não	13	54%	6	46%	7	54%
<b>24</b>			<b>13</b>		<b>11</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.7.5 Perspectiva da visão de futuro

A visão de futuro se mostra determinante na construção de estratégias e ações táticas que assegurem o crescimento e a perenidade dos negócios (MARCH, 1991). A perspectiva de se adotar uma abordagem transformacional aplicando e substituindo diferenciais competitivos com a frequência necessária para se reinventar e continuar impactando o mercado alvo (MCGRATH, 2013), aliada a adaptações dinâmicas e a execução de iniciativas de pivotação e mudanças no modelo de negócio e na oferta e clientes (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997) contribuem para que as Startups sejam arranjos dinâmicos e adaptativos.

**Quadro 33 - Visão de futuro**

Visão de futuro	Tipo		Sucesso		Fracasso	
Sim	8	33%	7	88%	1	13%
Não	16	67%	6	38%	10	63%
	<b>24</b>		<b>13</b>		<b>11</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Nessa pesquisa com os empreendedores de Uberlândia-MG se evidenciou que a menor parte deles tinham de fato uma visão de futuro estabelecida, no entanto, esse grupo foi o que apresentou a maior taxa de sucesso nas suas iniciativas.

Por fim, ter estabelecido o *roadmap* futuro de produtos e serviços contribui para direcionar o crescimento e a evolução da Startup. Nessa amostra avaliada, se evidenciou que a maior parte das Startups não definiram seu *roadmap*, no entanto, aquelas que definiram obtiveram sucesso de maneira muito mais consistente.

**Quadro 34 - Roadmap de produtos e serviços**

Roadmap de produtos	Tipo		Sucesso		Fracasso	
Sim	11	46%	10	91%	1	9%
Não	13	54%	3	23%	10	77%
	<b>24</b>		<b>13</b>		<b>11</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa tinha como principal objetivo analisar como as *Startups* de Uberlândia-MG constroem e mantêm suas vantagens competitivas, para isso, foram avaliadas, por meio de critérios e fatores fundamentados nas principais teorias, 24 *Startups*, de várias áreas de atuação e natureza e foi possível compreender, em profundidade como se dá esse processo.

Como objetivos específicos foi proposto descrever a evolução teórica do tema de vantagens competitivas, considerando os autores mais relevantes dos últimos 40 anos. Dessa forma, foi feito todo um levantamento das correntes teóricas e como elas se complementavam ou se contradiziam levando assim, embasamento robusto ao trabalho de análise dos dados.

Ainda como objetivos específicos, também se identificou e apontou os fatores competitivos aplicados pelas *Startups* da amostra, tais como, o perfil dos fundadores, a configuração da *Startup*, a forma de construção das vantagens competitivas, a relevância do mercado e a visão de futuro do empreendedor.

Também dentro dessa pesquisa, se objetivou estabelecer a correlação entre os fatores de construção de vantagens competitivas pelas *Startups* com o sucesso ou fracasso. Por meio da pesquisa foi possível estabelecer, de forma consistente, a relação entre a aplicação dos fatores competitivos adotados pelas *Startups* e os resultados de fato delas.

Por fim, também se propôs como objetivo específico construir um produto tecnológico que contribuisse com os empreendedores em suas iniciativas. Dessa forma, neste trabalho também foi construído e disponibilizado um formulário de auto avaliação que pode direcionar o empreendedor a atingir mais sucesso por meio de recomendações provenientes do aprendizado gerado nessa pesquisa.

Portanto, todos objetivos, geral e específicos, propostos nessa pesquisa foram atingidos plenamente.

Como resultados desta pesquisa foi evidenciado que os empreendedores das *Startups* de Uberlândia-MG constroem suas vantagens competitivas de forma mais empírica, sem um roteiro estruturado baseado em teorias acadêmicas, ou mesmo, seguindo o método proposto pela Endeavor de forma integral. No entanto, se nota também que aqueles que consideraram em suas estratégias competitivas aspectos propostos pelos

autores da academia e também pela abordagem da Endeavor obtiveram melhores resultados dos que os que não adotaram.

Por meio da análise da evolução do tema, se percebe que os fundamentos da construção de vantagens competitivas propostas nos últimos 40 anos, iniciado pelo conceito das forças competitivas formulado Michael Porter e depois abordado também por Omar Aktouf, a obtenção e manutenção de recursos únicos e difíceis de copiar sugeridos por Birger Wernerfelt, Jay Barney e Richard Rumelt, complementado por James March, com sua perspectiva da ambidestria organizacional, tratando a eficiência organizacional e a inovação de maneira simultânea, também a perspectiva de se adaptar, pivotar e se reinventar sucessivamente como determina David Teece, Gary Pisano e Amy Amy Shuen e depois também pela Rita McGrath, além de Richard D'Aveni com sua perspectiva da hipercompetição forçando a ciclos rápidos de transformação até chegar no método da Endeavor com a visão de foco, escala e crescimento exponencial, todos foram evidenciados de alguma forma na construção e manutenção das vantagens competitivas das Startups desta pesquisa.

Não se encontrou nessa pesquisa um direcionamento conceitual intencional das teorias de construção de vantagens competitivas, mas sim, um senso comum de caminhos para se obter diferencial competitivo distinto por meio de iniciativas, ações, estratégias, táticas empíricas, muito fundamentadas em experimentação, com aprendizado rápido e implementações de ajustes estratégicos e operacionais muito aderentes ao conceito de pivotação adotado com muita frequência pelas *Startups* e o autodenominado ecossistema de inovação de Uberlândia.

Se evidenciou ainda nessa pesquisa, os fatores que se apresentam como mais relevantes para a obtenção de sucesso pelas Startups, considerando aqui, o conceito e entendimento compartilhado pelos empreendedores que sucesso é obter resultados dentro do estabelecido pelo empreendedor em cada etapa do desenvolvimento dos negócios e, no mesmo paradigma, os fatores que mais determinam o fracasso de uma iniciativa.

Fatores de destaque que potencializam o sucesso:

- **Do perfil do empreendedor:** Dedicação exclusiva e alinhamento dos sócios
- **Da formação da Startup:** Cultura organizacional forte, resolução de um problema real relevante e entrega de alto valor agregado

- **Da construção das vantagens competitivas:** Barreiras de entrada de novos competidores / barreiras de saída de clientes, pivotagem e estabelecimento de parcerias estratégicas
- **Da relevância do mercado:** Mercado B2B, mercado em evolução e novos mercados
- **Da visão de futuro:** Possuir uma visão de futuro e um *roadmap* de novos produtos ou serviços

Destaca-se ainda como limitações desta pesquisa a quantidade de Startups consideradas nesse estudo que, em alguns fatores analisados, restringiram a conclusão efetiva dos resultados e sua consequente consideração como descoberta efetiva. E como sugestão para estudos futuros incluir outros hubs de inovação regionais e indústrias específicas.

Também se considera como limitação desta pesquisa, a escolha de se aprofundar nos autores clássicos, complementado pelo método proposto pela Endeavor para se avaliar a aplicação das formulações das teorias de construção de vantagens competitivas.

Ainda como limitação deste trabalho, apenas uma Startup da amostra atua no mercado B2C, o que pode restringir as conclusões desse mercado e abrir possibilidades de trabalhos futuros.

## 6. REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS , 2019. Disponivel em: <<https://abstartups.com.br/mapeamento-sudeste/>>. Acesso em: 01 outubro 2020.

AKTOUF, O. **Pós-globalização, Administração e Racionalidade Econômica. A Síndrome do Avestruz.** [S.l.]: Atlas, 2004.

ARGYRES, N.; MCGAHAN, A. M. An interview with Michael Porter. **Academy of Management Perspectives**, p. 43-52, 2002. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.7173495>

BAKER, S. E.; EDWARDS, R. How many qualitative interviews is enough. **NCRM**, 2012.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. **Management science**, 1986. 1231-1241. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>

CRUZ, T. D. M.; VIDEIRA, R. A.; XAVIER, A. N. Buscapé. **GV Executivo**, v. 6, n. 2, p. 73-77, 2007. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v6n2.2007.34575>

DE SOUZA PEREIRA, J. H.; LOPES, J. E. F.; PORTO, G. S. Success Factors to Improve the Life Cycle of Information and Communication Technology Start-ups in Brazil. **Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)**, 2018. <https://doi.org/10.23919/PICMET.2018.8481902>

D'AVENI, R. **Hypercompetitive rivalries:** competing in highly dynamic environments. D'AVENI, Richard. **Hypercompetitive rivalries: competing in highly dynamic environments**. 2 ed. USA: The Free Press, 1995. : The Free Press, 1995.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em revista**, 2004. 213-225. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.357>

ENDEAVOR. ENDEAVOR, 2020. Disponivel em: <<https://endeavor.org.br/sobre-a-endeavor/relatorio-de-impacto-2020/>>. Acesso em: 01 fevereiro 2021.

EXAME. **EXAME**, 2013. Disponivel em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/como-a-empresa-do-guru-michael-porter-foi-parar-na-deloitte/>>. Acesso em: 01 outubro 2020.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. [S.l.]: [s.n.], 2009.

FORBES. Forbes Fortune 500. **Forbes**, 2020. Disponivel em: <<https://fortune.com/fortune500/>>. Acesso em: 01 outubro 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7 ed. ed. São Paulo: [s.n.], 2019.

GOOGLE SCHOLAR. **GOOGLE SCHOLAR**, 2020. Disponivel em: <<https://scholar.google.com/citations?user=g9WIbh0AAAAJ&hl=pt-BR&oi=ao>>. Acesso em: 01 outubro 2020.

- HTTP://WHC.UNESCO.ORG/EN/LIST/438. **UNESCO**, 2020. Disponível em: <<http://whc.unesco.org/en/list/438>>. Acesso em: 01 outubro 2020.
- INOVATIVABRASIL**, 2020. Disponível em: <<https://www.inovativabrasil.com.br/tag/unicornio/>>. Acesso em: 01 outubro 2020.
- LÖVSTRÖM, G.; OLOFSSON, H. The unicorn factory: Examining Stockholm tech-startups and their pursuit of internationalization, 2018.
- LUNA, S. V. D. **Planejamento de pesquisa: uma introdução**. [S.l.]: EDUC, 1999.
- M, M. A.; PORTER, M. E. How much does industry matter, really?. **Strategic Management Journal**, 1998.
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organization learning. **Organization Science**, p. 71-87, 1991. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MCGRATH, R. G. The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business. **Harvard Business Review Press**, 2013.
- MENDES, J. T. G. **Economia: fundamentos e aplicações**. [S.l.]: Prentice Hall, 2004.
- MICHAELIS. <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**, 2021. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/sucesso/>>. Acesso em: 13 fevereiro 2021.
- PORTER, M. A. How Competitive Forces Shape Strategy. **Harvard Business Review**, March-April 1979. 137-145.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUMELT, R. P. How much does industry matter? **Strategic management journal**, p. 167-185, 1991. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120302>
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: [s.n.], 2005.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, p. 509-533, 1997. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, 1984. 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

WORLD ECONOMIC FORUM, 2014. Disponível em:  
<[http://www3.weforum.org/docs/AMNC14/WEF\\_AMNC14\\_Report\\_TheBoldOnes.pdf](http://www3.weforum.org/docs/AMNC14/WEF_AMNC14_Report_TheBoldOnes.pdf)>. Acesso em: 01 outubro 2020.

YIN, R. K. **Estudo de Caso-:** Planejamento e métodos. [S.l.]: Bookman, 2001.

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1 – FORMULÁRIO DE PERGUNTAS UTILIZADAS COMO BASE PARA AS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS COM OS FUNDADORES DAS STARTUPS

#### Vantagens competitivas da Startups

1. Identificação da Fundador (Nome, idade, origem, formação e experiência)

---

---

---

---

2. Identificação da Startup (Nome, data de fundação, produto/serviço, indústria que pertence e como surgiu)

---

---

---

---

3. Como definiu o propósito, quais os recursos chave foram priorizados, como foi escolhido o time, qual a estratégia de mercado e quais são os objetivos e resultados chave acompanhados?

---

---

---

---

4. Como se define sucesso na Startup?

---

---

---

---

5. A Startup é escalável e repetível?

---

---

---

---

A construção de vantagens competitivas

6. Sabe o que é? Considera que têm? Quais são?

---

---

---

---

7. Como são estabelecidas, construídas e mantidas as vantagens competitivas da Startup?

---

---

---

---

8. O processo de pivotagem do modelo de negócio é baseado em quais parâmetros?

---

---

---

---

9. Existe alguma parceria estratégica estruturada?

---

---

---

---

#### A relevância do mercado

10. Como a proposta de valor e as vantagens competitivas são validadas e ajustadas?

---

---

---

---

11. Como se estabelece as premissas do plano de negócios?

---

---

---

---

12. De que forma se obtém os recursos para empreender?

---

---

---

---

13. Como foram escolhidos o segmento de clientes e a precificação?

---

---

---

---

#### Visão de futuro

14. Os próximos ciclos estão estabelecidos?

---

---

---

---

15. Qual o roadmap de novos produtos e ofertas?

---

---

---

---

## APÊNDICE 2 – PROPOSTA DE PRODUTO TECNOLÓGICO – FORMULÁRIO DE AUTO AVALIAÇÃO DOS EMPREENDEDORES DE STARTUPS

### FORMULÁRIO DE AUTO AVALIAÇÃO DO EMPREENDEDOR DE STARTUPS

<b>Perfil dos empreendedores</b>	Dedicação exclusiva	<span style="background-color: #f08080; color: white; padding: 2px 5px;">Não</span>	Não ter dedicação exclusiva reduz muito as chances de sucesso
	Experiência corporativa/Empreendedor serial	<span style="background-color: #f08080; color: white; padding: 2px 5px;">Não</span>	Não ter experiência corporativa ou ter empreendido antes contribui para o fracasso
	Orientação predominante dos empreendedores	<span style="background-color: #90EE90; color: black; padding: 2px 5px;">Pessoas</span>	A orientação para pessoas é a melhor escolha para o sucesso
	Experiência no mercado alvo	<span style="background-color: #90EE90; color: black; padding: 2px 5px;">Sim</span>	Conhecer o mercado que se pretende atuar contribui com o sucesso
	Alinhamento dos sócios	<span style="background-color: #f08080; color: white; padding: 2px 5px;">Em parte</span>	Os sócios não estarem totalmente alinhados reduz as chances de sucesso
<b>A configuração da Startup</b>	Fontes de capital	<span style="background-color: #f08080; color: white; padding: 2px 5px;">Fundadores</span>	Não fazer captações de sócios externos reduz a chance de sucesso para o sucesso
	Time extraordinário	<span style="background-color: #f08080; color: white; padding: 2px 5px;">Não</span>	Não ter um time extraordinário reduz muito as chances de sucesso
	Cultura organizacional	<span style="background-color: #90EE90; color: black; padding: 2px 5px;">Média</span>	Uma cultura boa contribui com o sucesso
	Problema real	<span style="background-color: #f08080; color: white; padding: 2px 5px;">Não</span>	Não escolher um problema real de fato, reduz muito as chances de sucesso
	Foco	<span style="background-color: #FFDAB9; color: black; padding: 2px 5px;">Eficiência operacional</span>	Focar na eficiência operacional não ajuda muito para se obter sucesso
	Escalável	<span style="background-color: #FFF176; color: black; padding: 2px 5px;">Em parte</span>	Não ser de fato escalável contribui pouco para o sucesso
	Valor agregado	<span style="background-color: #f08080; color: white; padding: 2px 5px;">Baixo</span>	Ter uma oferta de baixo valor agregado não contribui para o sucesso
	Ticket médio	<span style="background-color: #90EE90; color: black; padding: 2px 5px;">Alto</span>	Ter uma oferta de ticket médio mais alto contribui com o sucesso
<b>Vantagens competitivas</b>	Modelo de negócios	<span style="background-color: black; color: white; padding: 2px 5px;">Por evento</span>	Ter um modelo de negócios baseado apenas em receita por eventos não se obtém sucesso
	Barreiras de entrada para competidores	<span style="background-color: #f08080; color: white; padding: 2px 5px;">Baixa</span>	Ter recursos provenientes dos sócios e de investidores contribuem muito para o sucesso
	Pivotou	<span style="background-color: #90EE90; color: black; padding: 2px 5px;">Sim</span>	Pivotar é fundamental para o sucesso
	Vantagem competitiva distinta	<span style="background-color: #f08080; color: white; padding: 2px 5px;">Não</span>	Não ter vantagens competitivas distintas reduz muito as chances de sucesso
	Arena competitiva	<span style="background-color: #90EE90; color: black; padding: 2px 5px;">Internacional</span>	Ter uma perspectiva de atuação no mercado internacional potencializa a obtenção de sucesso
	Nível de competição	<span style="background-color: #f08080; color: white; padding: 2px 5px;">Alto</span>	Um ambiente mais competitivo não favorece o sucesso da Startup
	Barreiras de saída para os clientes	<span style="background-color: #f08080; color: white; padding: 2px 5px;">Baixas</span>	Baixas barreiras de saída para os clientes não contribuem com o sucesso
<b>Relevância do mercado</b>	Propriedade intelectual protegida	<span style="background-color: #90EE90; color: black; padding: 2px 5px;">Sim</span>	Propriedade intelectual protegida contribui para o sucesso
	Parcerias estratégicas	<span style="background-color: #f08080; color: white; padding: 2px 5px;">Não</span>	Não ter parcerias estratégicas reduz muito as chances de sucesso
	Público alvo	<span style="background-color: #90EE90; color: black; padding: 2px 5px;">B2B</span>	Ter o foco no mercado B2B contribui muito para o sucesso
<b>Visão de futuro</b>	Natureza do mercado	<span style="background-color: #f08080; color: white; padding: 2px 5px;">Maduro</span>	Atuar em mercados maduros reduz as chances de sucesso
	Mercado novo	<span style="background-color: #f08080; color: white; padding: 2px 5px;">Não</span>	Atuar em mercados consolidados reduz as chances de sucesso
	Visão de futuro	<span style="background-color: #90EE90; color: black; padding: 2px 5px;">Sim</span>	Ter uma visão de futuro é fundamental para o sucesso
	Roadmap de novos produtos e serviços	<span style="background-color: #90EE90; color: black; padding: 2px 5px;">Sim</span>	Estabelecer um roadmap contribui com o sucesso

Arquivo disponível em:

[https://drive.google.com/file/d/1O\\_7dcBv\\_twhYM\\_djG0SZE4KWb79uQBX5/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1O_7dcBv_twhYM_djG0SZE4KWb79uQBX5/view?usp=sharing)